

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAQUEL SOUZA PONTES COSTA

FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA FACILITADORA NA
TRANSFORMAÇÃO DE CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO
EXPLÍCITO NO SETOR ADMINISTRATIVO DA EMPRESA NOVA GESTÕES
DE NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS LTDA.

CURITIBA
2009

RAQUEL SOUZA PONTES COSTA

FLUXOS DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA FACILITADORA NA
TRANSFORMAÇÃO DE CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO
EXPLÍCITO NO SETOR ADMINISTRATIVO DA EMPRESA NOVA GESTÕES
DE NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS LTDA.

Monografia apresentada à
disciplina de Pesquisa II, como
requisito parcial à conclusão do
Curso de Gestão da Informação,
Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof.Dr. Egon Walter
Wildauer

CURITIBA
2009

À minha mãe (*sempre presente*).
Ao meu pai.
Ao meu marido.
À minha família.
Por todo amor, por quem sou e
Por tudo que alcancei.

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo, glória, mesmo se expondo a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito, nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

Theodore Roosevelt

AGRADECIMENTOS

Entendo a gratidão como uma virtude que nem todos possuem. É uma qualidade característica de poucos que acreditam não serem auto-suficientes. Tal virtude/qualidade anda junto com humildade, indispensável para reconhecer que, nessa vida, precisamos do apoio uns dos outros em praticamente todos os momentos.

Sei que ainda “estou em reformas” e muitas coisas ainda preciso mudar. É com este objetivo que quero mostrar minha gratidão por meio de algumas palavras. Palavras estas que nem de perto demonstram o sentimento que guardo em minha alma.

As primícias dos meus agradecimentos eu dedico Àquele que me amou de tal maneira que mandou Seu único filho, para que eu crescesse e ganhasse a vida eterna. Àquele que me fez entrar na UFPR quando ninguém mais poderia imaginar isso ser possível. Àquele que me fez acreditar que a faculdade seria uma benção em minha vida, que nunca me deixou só, que foi fiel, que me amou e que, dia após dia, tem cumprido Suas promessas em minha vida, mesmo eu não as merecendo. Deus, eu te amo. Muito obrigada!

Agora a ele que foi o culpado por eu ter chegado até aqui: meu pai! Sem ele acredito que eu não teria estímulos suficientes para progredir, para tentar ser alguém na vida. Pai, eu não sei como agradecer por ter me incentivado, por sempre me fazer dar o melhor de mim nos estudos, por enxugar minhas lágrimas de medo e fracasso, por me dizer palavras de ânimo e esperança. Tenho certeza que você é um anjo que o Senhor mandou pra cuidar de mim. Amo você.

Minha gratidão ao meu marido, Thiago. Obrigada por seu apoio, por caminhar ao meu lado, me ajudar a tomar as decisões certas, por acreditar em mim mais que todo o mundo. Obrigada por me amar e me compreender. Esta conquista não seria possível sem você. TAM!

Meu primo Humberto! Obrigada pela SUA insistência... sem você eu nunca saberia que tinha entrado na UFPR! Te amo.

Não poderia esquecer meus amigos e meus colegas de turma. Ah! Como eu chegaria aqui sem eles? Aguentaram minha chatice, meu gênio forte, meu choro, minha alegria, minha tristeza e sempre que tropecei lá

estavam eles pra me ajudar a levantar. Entre eles preciso destacar alguns: Fran, mesmo não tão perto você faz toda a diferença em minha vida. Darlene e Stéfani, obrigada pelas horas a fio colaborando para a realização deste trabalho, Wilson e Sé, sem vocês eu não teria chegado até o fim. Obrigada pelos dias cansativos e importantes que passamos juntos.

Aos meus professores, claro. Vocês contribuíram com a minha formação não só de Gestora da Informação, mas principalmente como cidadã. Obrigada por compartilhar o conhecimento de vocês e por nos ajudarem nesta caminhada. Dentre todos eu preciso agradecer a um em especial: Professor Doutor Egon Walter Wildauer, meu orientador e amigo que me ajudou no desenvolvimento deste trabalho. Obrigada por sua paciência e compreensão, por seus conselhos valiosos e sua determinação em me ajudar. Obrigada de todo o meu coração. E que Deus te recompense.

Minha vovó Dilza, minha tia Danda e meu tio Dery. O que seria de mim sem o incentivo de vocês? Tenho um amor especial por cada um e a minha gratidão mínima diante de tudo que fizeram por mim na minha vida toda! Não seria quem sou hoje sem vocês. Amor eterno aos três!

Finalmente agradeço à minha mãezinha. Mãe. Acredito que você não pode me ouvir, nem me ver, mas preciso te agradecer por eu ser quem sou hoje. Por me dar exemplo de que nunca posso desistir e que sempre devo dar o meu melhor. Que me ensinou a ser honesta e verdadeira e a sempre pensar nos outros. Que cuidou de mim e que me ensinou a agradecer sempre. A você eu dedico este trabalho. Sinto muito a sua falta. Amo você.

RESUMO

Estudo de caso com caráter descritivo e exploratório realizado no setor administrativo de empresa Nova Gestões de Negócios e Empreendimentos Ltda., atuante no ramo de recuperação de crédito. Objetiva a aplicação de fluxo de informação como ferramenta facilitadora na transformação de conhecimento tácito em explícito no setor Administrativo de sua matriz, na cidade de Curitiba, Paraná. Revisa a literatura referente a fluxos de informação, fluxogramas, mapeamento de processos, conhecimento, melhoria total e competência. O estudo caracteriza-se pela observação de fenômenos e das pessoas envolvidas para descrição e análise de tarefas relacionadas. Complementa-se a pesquisa com entrevistas informais; apresentando o mapeamento informacional das atividades da unidade e representa graficamente os fluxogramas desenvolvidos. Como resultados apresenta a validação do fluxograma elaborado e um manual passível de utilização como ferramenta de disseminação e compartilhamento de conhecimento; apresenta ainda o relato da aplicação do teste piloto em um departamento do setor estudado. Conclui que o fluxograma aliado a um manual é útil no processo de transformação de conhecimento; recomendando a realização do mesmo processo por gestores da informação nos demais setores da organização.

Palavras-chave: Fluxos de Informação. Fluxogramas. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

Case study with a descriptive and exploratory study in the administrative sector of business Nova Gestões de Negócios e Empreendimentos Ltda., headquarter in the business of credit recovery. Aimed at the application of information flow as a tool facilitating the transformation of tacit knowledge into explicit in the administrative sector of it renders services in the city of Curitiba, Paraná. Reviews the literature on information flows, flowcharts, process mapping, knowledge, competence and overall improvement. The study is characterized by the observation of phenomena and the people involved for description and analysis of related tasks. Complementary to research on informal interviews, presenting information mapping the activities of the unit and graphically represents the flow developed. The results shows the validation of the flow chart drawn up and a manual that can be used as a tool for dissemination and sharing of knowledge, the report also presents the implementation of the pilot test in a department of the sector studied. It concludes that the flow combined with a manual is useful in the process of transformation of knowledge, recommending a review of that process for information managers in other sectors of the organization.

Keywords: Information Flows. Flowcharts. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO DE UM PROCESSO	21
FIGURA 3 - PIRÂMIDE DA TIM	27
FIGURA 4 - MAPA DE ATUAÇÃO NACIONAL	33
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA MACRO.....	36
FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA APLICADA.....	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	17
QUADRO 2 - CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS.	24
QUADRO 3 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	27
QUADRO 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL DA NOVA GESTÕES.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 FLUXOS DE INFORMAÇÃO	16
3.2 FLUXOGRAMAS	18
3.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	20
3.4 CONHECIMENTO	22
3.4.1 Conhecimento explícito	23
3.4.2 Conhecimento tácito	23
3.4.3 Conversão do conhecimento tácito em explícito	24
3.5 COMPETÊNCIAS	25
3.6 MELHORIA TOTAL	26
4 METODOLOGIA	31
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	31
4.1.1 Caracterização da organização	33
4.1.2 Diagnóstico da organização	34
4.1.3 Delimitação da unidade informacional	35
4.2 METODOLOGIA APLICADA	37
4.2.1 Definição da forma de realização da análise	37
4.2.2 Mapeamento informacional das atividades	37
4.2.3 Representação gráfica	37
4.2.4 validação do fluxograma	38
4.2.5 Análise e discussão dos resultados	38
4.2.6 Proposta de modelo conceitual	38
4.2.7 Aplicação do teste piloto	39
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	50
ANEXO	78

1 INTRODUÇÃO

Na era da informação cada vez mais tem se tornado necessário o gerenciamento dos dados, informações e do conhecimento de forma rápida e competitiva. Onde podemos perceber que tal afirmação é verdadeira? A resposta não é difícil: nas Organizações.

Gerenciar informações em organizações, sejam elas públicas ou privadas, representa uma série de esforços e estratégias empregadas, resultantes do dinamismo dos ambientes interno e externo. E um dos problemas que dificulta tal gerenciamento é o fato de que parte das informações e conhecimentos gerados dentro de uma empresa se encontra na mente dos colaboradores que a compõem.

Se partirmos do lema de que “informação é poder”, percebemos em muitos casos que estes mesmos colaboradores não desejam compartilhar seus conhecimentos nem torná-los explícitos, em maior parte pelo receio de se tornar dispensável pela empresa, uma vez que outros poderão utilizar o seu conhecimento e exercer suas atividades. Outros pela própria sensação de que são “melhores que outros” e, no caso de disseminar o seu conhecimento, perderão o “poder” que acreditam possuir.

No entanto, o pensamento de gestores organizacionais está sendo transformado ao ponto de entenderem a importância do compartilhamento de informações e conhecimento no seu ambiente interno e, cada vez mais, vêm produzindo estímulos para que seus colaboradores pensem da mesma maneira, a ponto de documentar suas atividades, proporcionando qualidade e agilidade na execução de suas tarefas.

É um desafio a ser enfrentado, porém o resultado almejado trará consigo melhorias tangíveis e intangíveis capazes de proporcionar avanços, tanto interno como externo, gerando sustentabilidade e vantagem competitiva em relação à concorrência.

Este trabalho tem por finalidade mapear os fluxos de informação do setor Administrativo da empresa Nova Gestões de Negócios e Empreendimentos e representá-los graficamente por meio de fluxogramas.

O objetivo é disponibilizar os fluxogramas produzidos para que, a partir deles, cada colaborador responsável por uma determinada área possa desenvolver um manual das suas tarefas executadas, a fim de tornar explícito um conhecimento que hoje é identificado como tácito.

Contribuirá na agregação de informações e na geração de conhecimentos a partir do estudo, procurando transformar o conhecimento tácito em explícito, possibilitando colocar em prática os conhecimentos de uma das áreas da Gestão da Informação, sendo entendido como uma ferramenta competitiva para organização. Uma vez que ao fim do trabalho será útil para a documentação de atividades e, a partir disso, aumentar o potencial competitivo.

1.1 PROBLEMA

Com base no crescimento acelerado das informações em níveis elevados, há uma exigência maior no gerenciamento do conhecimento gerado dentro e fora de uma organização, ainda mais nos casos em que este mesmo conhecimento pode tornar-se "ultrapassado" em questão de dias, até mesmo de horas ou minutos.

A Nova Gestões, especificamente no departamento Administrativo, não têm as suas atividades documentadas, ou seja, explícitas. O que dificulta consideravelmente a disseminação de informação, o compartilhamento do conhecimento, e a tomada de decisão, bem como a realização destas atividades, por outras pessoas, quando em um momento de substituição ou mesmo no momento de buscar soluções e identificar problemas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O grande número de concorrentes, aliado às exigências do mercado torna este objeto importante para a manutenção do conhecimento

gerado dentro da Nova Gestões, facilitando a transferência deste da mente de seus colaboradores para uma forma explícita documental, agregando valor e qualidade aos serviços prestados pelo setor ao cliente interno e, principalmente ao cliente externo, com vistas a aumentar seu potencial competitivo.

Sem a transformação de conhecimento prevista neste trabalho, o setor Administrativo corre o risco de tornar-se obsoleto e com dificuldades de fornecer serviços que atendam as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos. Pois sabe-se que a realidade no meio empresarial impõe formas de organização que privilegiem a comunicação e a integração entre os setores de uma empresa.

Ressalta-se que empresa pode ser prejudicada junto ao mercado e aos seus clientes; a atual dificuldade na existência da documentação de determinadas atividades traz prejuízos diretos e imediatos a empresa. Uma vez que ao não promover o compartilhamento e a disseminação de todo o conhecimento gerado na execução das atividades administrativas produz atrasos e erros na prestação de serviços, bem como a transferência do conhecimento a um colaborador substituto, como dificultando também o processo de tomada de decisão.

2 OBJETIVOS

Abaixo seguem os objetivos geral e específicos deste trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Aplicar fluxo de informação como ferramenta facilitadora na transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, no setor Administrativo da Nova Gestões.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho estão dispostos abaixo.

- a) revisar a literatura referente a fluxos de informação e transformação de conhecimento tácito em explícito;
- b) mapear os fluxos informacionais de todas as atividades do setor escolhido;
- c) apresentar fluxogramas que mostrem o mapeamento das atividades de um colaborador (atividade e tarefas) de forma que outro possa executá-las, independentemente do processo;
- d) propor um modelo, em forma de ferramenta conceitual, que viabilize sua utilização no desenvolvimento de manuais das atividades que tiveram seus fluxos desenhados, independentemente da forma pela qual o processo deva ser executado;
- e) permitir que o conhecimento de executar uma determinada tarefa possa ser documentado pelo colaborador.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando os objetivos propostos para a pesquisa, os assuntos que embasam o levantamento teórico são os fluxos de informação, fluxogramas, mapeamento de processos, conhecimento tácito, conhecimento explícito, competências e melhoria total.

3.1 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Sob a ótica da informação, as empresas têm o desafio de saber trabalhar, segundo Terra (2001), com três forças: o grande volume de informação a que estamos rodeados, a grande velocidade com que as informações se tornam obsoletas e as constantes mudanças do meio de trabalho. As organizações precisam mudar. Precisam se tornar pró-ativas ao apoiar a produção e reutilização do conhecimento empresarial.

Para isso devem perceber o fluxo que uma informação percorre. Este pode ser entendido como o trajeto que ela realiza desde seu emissor até o seu receptor. Dentro de uma organização, tal fluxo pode ser interpretado como a troca de informações, formal ou informalmente, podendo ou não, influenciar a tomada de decisão.

De acordo com Melo (2002, p. 32), o fluxo informacional pode ser entendido como conjunto integrado de etapas de processamento, por meio de etapas de comunicação. Para que seja eficaz, as organizações necessitam de certos cuidados no que tange a barreiras na comunicação, pois esta é a fonte de qualquer fluxo.

A importância dos fluxos de informação vem sendo discutida tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial como ferramenta indispensável nos dias de hoje e se apresenta de três formas diferentes, de acordo com Lesca e Almeida citados por Nascimento (1999):

- a) fluxo de informações coletadas externamente à empresa e utilizados por ela: diz respeito a toda e qualquer informação capturadas ou fornecidas externamente – por meio de fornecedores, clientes, concorrentes – e têm influência interna, no que se refere a decisões e ações;
- b) fluxo de informações produzidas pela empresa e destinadas a ela própria: todo e qualquer tipo de informação, seja formal ou informal, gerada internamente à organização tais como relatórios e que servem de subsídio para dar início, promover a realização e o controle de operações ligadas à existência e ao funcionamento da empresa;
- c) fluxo de informações produzido pela empresa e destinado ao mercado: informações geradas internamente, porém com objetivo de atingir o ambiente externo. Tais informações são valorizadas em virtude do avanço da sociedade da informação que traz consigo novas formas de compartilhamento tais como a própria internet, comunidades de prática e redes de informação, que cada vez mais ganham numerosos adeptos.

Conforme Le Coadic (1996, p. 36), o fluxo informacional pode acontecer em vias formais ou informais de comunicação. As diferenças descritas pelo autor podem ser observadas no Quadro 1:

Elementos Formais	Elementos Informais
Pública (audiência potencial importante)	Privada (audiência restrita)
Informação armazenada de forma permanente, recuperável	Informação não armazenada, não recuperável.
Informação relativamente velha	Informação recente.
Informação comprovada.	Informação não comprovada.
Disseminação uniforme.	Direção do fluxo escolhida pelo produtor.
Redundância moderada.	Redundância às vezes muito importante.
Ausência de interação direta.	Interação direta.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

FONTE: Lecoadic (1996, p. 36).

Com base no quadro anterior é possível perceber que, por um lado, a comunicação formal possibilita fácil recuperação e confiabilidade. Por outro lado, a comunicação informal permite maior interação entre produtor e receptor, bem como proporciona dinamismo e atualidade, porém não pode ser armazenada.

3.2 FLUXOGRAMAS

Para que os fluxos de informação existentes em uma organização, um departamento e/ou setor, possam ser melhor compreendidos, é aconselhável uma representação gráfica, que facilite sua visualização de forma clara e que possibilite a melhor interpretação do caminho percorrido pela informação.

A forma gráfica mais utilizada é conhecida como fluxograma que, para Harrington (1997, apud UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Slide 12, [?]), é “um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência no processo.”

Conforme Skinner e Anderson (1982, p. 10), fluxograma “reduz ao mínimo as explicações narrativas necessárias e, desse modo, alcança uma condensação de apresentação impossível de se conseguir de outra maneira”. Para os autores, o fluxograma facilita, de forma eficaz, a identificação de falhas e/ou deficiências nos processos comunicativos e apontam as áreas carentes de melhorias.

No que diz respeito ao conteúdo os fluxogramas foram definidos por Harrington, citado por UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, em quatro tipos:

- a) diagrama de blocos – comumente mais utilizado por ser o mais simples e proporcionar uma rápida noção do processo;

- b) fluxograma padrão – utilizado no detalhamento das atividades até o nível desejado e é próprio para uma análise detalhada dos inter-relacionamentos;
- c) fluxogramas funcionais – desenham o fluxo de informações entre as organizações ou as diversas áreas de trabalho;
- d) fluxogramas geográficos – detalha o fluxo físico das atividades.

Já no que se refere ao formato, os fluxogramas foram descritos por Oliveira (2002) em três tipos:

- a) Fluxograma vertical: utilizado para representar rotinas de processamento simples, em uma unidade da organização;
- b) Fluxograma parcial ou descritivo: utilizado para representar graficamente as ações dos indivíduos, bem como a tramitação de documentos. É utilizado para realizar o mapeamento em poucas unidades da organização;
- c) Fluxograma global ou de coluna: é utilizado para representar graficamente novas rotinas e procedimentos e apresenta maior diversidade de símbolos.

Para exemplificar, o conjunto de símbolos utilizados na construção de um fluxograma parcial ou descritivo – o mais utilizado - pode ser observado na Figura1, abaixo.

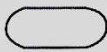




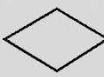



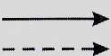

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Operação ou Conferência
	Conector de Rotina		Sentido de Circulação Documentos Informações Orais
			Material

FIGURA 1 - SIMBOLOGIA DO FLUXOGRAMA PARCIAL OU DESCRITIVO
FONTE: Oliveira (2002, p. 267)

A simbologia demonstrada acima sofrerá adaptação para que possa ser utilizada no desenvolver deste trabalho.

São considerados importante pelo fato de representarem de forma gráfica o relacionamento entre os elementos, facilitarem a comparação com a realidade, apontarem as melhorias e aperfeiçoamentos a serem aplicados além de serem facilitadores no processo comunicativo.

Sua confecção é considerada indispensável para facilitar o entendimento do funcionamento e relacionamento dos processos de uma organização bem como na obtenção de conhecimento a respeito do processo, facilitando a definição e implementação de melhorias no mesmo.

3.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para tornar possível o entendimento do que é o mapeamento de processos, é importante entender primeiramente o que é um processo. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), processo é: “[...] um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa seqüência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas” (FUNDAÇÃO ..., 2009).

Toda organização funciona como um sistema. Cada sistema é composto por um conjunto de processos. Estes, por sua vez, interagem entre si em processos de entrada e saída de insumos que geram outros processos e assim sucessivamente. A Figura 2 proporciona o entendimento de como funciona um processo.

Necessário também é saber que existe gestão de processos e por processos. A diferença está em que o termo gestão de processos, ainda muito utilizado hoje, relaciona-se ao estudo de operações fabris, ou seja, automação de fluxos de trabalho. A outra abordagem, gestão por processo, é administrativa e relacionada ao processo de negócio (SORDI, 2008).

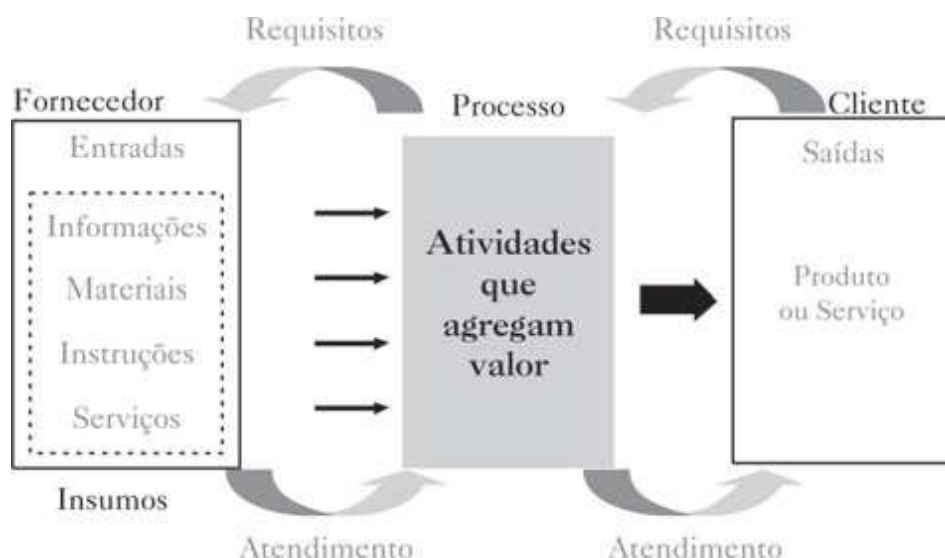


FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO DE UM PROCESSO

FONTE: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

O mapeamento de processos é entendido como uma das formas de mapeamento de fluxo informacional e é de acordo com Hunt (1996 apud VILLELA, 2000, p. 51)

[...] uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

O mapeamento de processos permite um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis. Porém é considerada uma tarefa complexa pelo fato de que os processos de uma organização não são estáveis, estão sempre em adaptação às necessidades do ambiente no qual estão inseridos.

Desta forma, o mapeamento de processos de uma organização não é algo simplista. Scucuglia (2009), consultor da Gauss Consulting observa - em artigo publicado no site da empresa - que deve ser considerado como a ferramenta balizadora da tomada de decisões rotineiras acerca de mudanças operacionais. Precisa ser entendido como alicerce para promover o compartilhamento de informações e a responsabilidade pela rotina. Rotina, por sua vez, “[...] nada mais é que como sendo as “atividades

ou tarefas repetitivas executadas no dia-a-dia de uma organização” (CAMPOS, 1994, p. 71).

3.4 CONHECIMENTO

Na sociedade dinâmica, o conhecimento tem, visivelmente, ganhado mais importância não só na academia como também no mercado, na mídia e, principalmente, dentro das organizações.

Estamos na Era da Informação e do Conhecimento, na qual o poder que antes tinha como suas fontes o capital, a terra e o trabalho, hoje tem sua origem no conhecimento e de suas derivações. E é neste cenário mundial que as organizações buscam novas formas de gerir este conhecimento tendo como objetivo a vantagem competitiva sustentável.

Por este motivo, conceituar conhecimento não é uma tarefa fácil e muito menos simples. Isto porque o conhecimento é compreendido de maneiras diferentes, por pessoas diferentes, pois “depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se o utiliza.” (WITTGENSTEIN, 1958 apud VON KROGH; ICHIJO; NONAKA. 2001, p.14).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) “conhecimento é crença verdadeira e justificada”. Ou seja, as pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do meio em que vivem e cada uma dessas pessoas têm sua própria experiência de vida, sua crença e seu ponto de vista.

O conhecimento é, portanto, uma construção da realidade, e não algo verdadeiro de maneira abstrata ou universal. A criação de conhecimento não é simples compilação de fatos ou informações, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade e envolve sistemas de sentimentos e crenças muitas vezes inconscientes (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA. 2001).

Para possibilitar ainda uma melhor compreensão do que possa ser o conhecimento, este foi classificado em dois tipos, como a seguir.

3.4.1 Conhecimento explícito

A palavra “explícito” vem do latim *explicitus* que significa “formal, explicado, declarado” (BOBEDA, 2003).

O conhecimento explícito está disponível na informação formalmente registrada. É o conhecimento contido em manuais, banco de dados e que podem ser embutidos em documentos, rotinas, procedimentos, práticas, normas e procedimentos operacionais.

Para Mendes (2003), o conhecimento explícito é “formal e sistemático, é facilmente disseminado fornecendo informações rápidas e confiáveis, de acesso disponibilizável e conectando pessoas para sua utilização”.

3.4.2 Conhecimento tácito

Para que seja possível entender melhor o que é Conhecimento Tácito, é importante conhecer sua origem. A palavra “tácito” vem do latim *tacitus* que significa “não expresso por palavras” (BOBEDA, 2003).

O conhecimento tácito é aquele que está intensamente interiorizado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais de uma pessoa em meios concretos.

Ocorre que este conhecimento está ligado à percepção individual da pessoa, suas emoções, sentidos, expressões corporais, intuições, *know how* e só pode ser obtido por meio da experiência. É considerado difícil expressar com palavras, sendo percebido apenas no momento que se faz necessário.

De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 15), “admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora de conhecimento...”. Acredita-se que para conquistar diferencial competitivo, as empresas precisam desenvolver formas de transferência desse tipo de conhecimento.

3.4.3 Conversão do conhecimento tácito em explícito

Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram 4 modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito, apresentados no Quadro 2. O processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A internalização é o processo inverso. Já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos.

		Conhecimento Tácito em	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	do	(Socialização)	(Externalização)
	Conhecimento Explícito	Conhecimento compartilhado (Internalização)	Conhecimento Conceitual (Combinação)
		Conhecimento Operacional	Conhecimento Sistêmico

QUADRO 2 - CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS
FONTE: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 81)

A transformação de conhecimento é um grande desafio. Conforme Carvalho (2003, p. 18):

A transferência do conhecimento tácito talvez seja um desafio de aprendizagem e construção de conhecimento tão grande que ultrapasse os limites da abrangência do treinamento organizacional. Este desafio abrange a identificação, conversão, transferência e disseminação de um conhecimento que nem sempre é passível de explicitação.

Acredita-se que o maior desafio seja criar condições para que tal transformação ocorra com índices satisfatórios.

3.5 COMPETÊNCIAS

Para sobreviver ativamente no mercado de trabalho as pessoas têm buscado a cada dia desenvolver competências. Para Fleury e Fleury (2000, p.18) “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. Já para Zarifian (1994 Apud FLEURY e FLEURY, 2000, p.19), competência “refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso”. Não só os trabalhadores têm mostrado interesse em adquirir competências como as próprias empresas têm visto a necessidade de investir para que seus colaboradores possam desenvolvê-las de forma a trazer grandes contribuições internas.

No entanto, para que se torne possível o desenvolvimento de competências em colaboradores de uma organização, é necessário antes investir no desenvolvimento e capacitação dos mesmos.

Gramigna (2002, p.29) diz que “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos. Para mantê-los é necessário aproveitar seus potenciais”. Sendo assim, a autora recomenda que o grupo de pessoas talentosas de uma organização deve ser tratado com muita atenção. Para ela, os talentos se sentem valorizados quando:

- d) são chamados para participar de projetos desafiadores;
- e) têm suas responsabilidades ampliadas;
- f) percebem que a organização está investindo em sua carreira;
- g) participam de treinamentos
- h) recebem reconhecimento público pelas contribuições;
- i) têm a oportunidade de trabalhar em equipe, como coordenadores ou líderes.

Há também estudos que procuram transformar conhecimento em competência. Le Boterf (1994, Apud FLEURY e FLEURY, 2000, p. 28) propõe um quadro que mostra como esta transformação pode ocorrer (Quadro 3).

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, experiência social e profissional

QUADRO 3 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

FONTE: Le Boterf (1994, Apud FLEURY e FLEURY, 2002, p. 28)

Tal transformação ocorrerá somente em um contexto profissional específico, pois o desenvolvimento de competências deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

3.6 MELHORIA TOTAL

A qualidade tem se tornado um quesito fundamental de sucesso para qualquer empresa. Desde uma barraca de lanches até uma multinacional percebe-se que a vantagem competitiva é gerada - em sua maioria - a partir de melhorias feitas em busca da qualidade.

Sendo assim, as buscas por metodologias de melhoria organizacional têm crescido consideravelmente. Cada vez mais gerentes e diretores de grandes empresas procuram formas de aperfeiçoar pontos estratégicos dentro de sua organização com vistas a ganhar prestígio dentro e fora da organização. Evidentemente por trás desse interesse pela qualidade está o interesse primordial que é o retorno lucrativo.

Para isto, Harrington (1997, p.9) aconselha: “Não inicie um processo de melhoria para melhorar a satisfação do cliente ou o moral dos empregados. A

melhoria fará isso. Mas a verdadeira razão pela qual você precisa de um processo de melhoria é aumentar os LUCROS do desempenho da organização”.

O mesmo autor desenvolve uma metodologia de melhoria que nada mais é do que uma mistura de várias outras metodologias. O nome que ele deu foi Gestão da Melhoria Total (TIM – Total Improvement Management). Para melhor compreensão, Harrington desenvolveu uma pirâmide para representar sua metodologia (Figura 3).



FIGURA 3 - PIRÂMIDE DA TIM
FONTE: Harrington (1997, P. 33)

A pirâmide é dividida em camadas. O autor as descreve cada uma com suas especificações:

Camada 1: Direção. Os Blocos de Construção (BCs) desta camada estão relacionados à estratégia que determinará a direção futura do processo de melhoria e agrupam as forças das organizações nas principais relações. É formada por cinco blocos:

- BC1: Liderança da Alta Gerência. É o ponto de partida de qualquer processo de melhoria. Implica não apenas em

apoio dos integrantes, mas, principalmente, envolvimento e comprometimento com os resultados.

- BC2: Planejamento Estratégico. É o que dá origem à direção. Responsável pelo estabelecimento de metas e objetivos organizacionais e pelo alcance dos mesmos. Deve ser de conhecimento de todos os funcionários, de forma clara e objetiva.
- BC3: Planos de Mudança do Ambiente. Para que haja melhoria é imprescindível que haja mudança. É necessário que um plano de mudanças seja traçado e que os envolvidos estejam preparados para tal. Qualquer processo de melhoria pode falhar se os componentes principais não estiverem aberto à mudanças.
- BC4: Focalização no Cliente Externo. Todo planejamento deve ter como objetivo o contentamento do cliente. O sucesso desta relação é o responsável pela satisfação das necessidades e expectativas dos demais interessados.
- BC5: Sistemas de Administração da Qualidade. É onde se define o melhor sistema de gestão de qualidade a ser utilizado. Este deve estar de acordo com a série ISO-9000. Este sistema é a base para o restante da estrutura.

Camada 2 – Conceitos Básicos. Os BCs desta camada inserem as metodologias básicas de melhoria e as associa com as atividades normais da organização.

- BC6: Gestão Participativa. É responsável por integrar a gerência ao processo, assumindo a liderança de forma a envolver-se ativamente no esforço de melhoria.
- BC7: Construção da Equipe. A participação de todos no processo de melhoria é o elemento essencial para o sucesso. Este bloco cria conceitos de equipe como parte do processo de gerenciamento e prepara todos os funcionários para participar de um ambiente de equipe.

- BC8: Excelência Individual. A gerência deve promover os empregados ao ponto de que estes se sintam encorajados e dispostos a serem excelentes no que fazem, contribuindo para atingir os objetivos organizacionais. O sucesso de uma organização está diretamente ligado à excelência individual de cada envolvido.
- BC9: Relações com os Fornecedores. É uma reação de dependência mútua. Um bom relacionamento é garantia de vitória para ambos os lados. Esta parceria tem como objetivo a melhoria de custo e prazos, aumento de lucros e do desempenho da organização.

Camada 3 – Processo de Entrega. Os BCs desta camada estão focados nos processos que alavancam as indústrias de produtos e serviços, tornam a organização mais efetiva, flexível e, simultaneamente, reduzem custos, tempo e variação.

- BC10: Tecnologia de Ponta dos Processos. Busca a efetividade nos processos que envolvem despesas gerais, procurando reduzir a burocracia, a análise de valor agregado, o *benchmarking* e a tecnologia da informação, delicadamente relacionados.
- BC11: Excelência de Processo do Produto. Diretamente relacionado à entrega do produto de forma satisfatória ao cliente interno e externo. Tem envolvimento com a produção e desenvolvimento do produto.
- BC12: Excelência de Processo do Serviço. Este bloco visa projetar, implementar e melhorar o processo de entrega das indústrias de produtos e serviços.

Camada 4 – Impacto organizacional. Os BCs desta camada criam novas normas e estrutura organizacional.

- BC13: Processo de Medição. Reforça a importância de um plano de medição em todos os processos de melhoria.

Os resultados desta medição geram impacto nas demais camadas da pirâmide.

- BC14: Estrutura Organizacional. Proporciona mais autonomia às unidades organizacionais, permitindo que estas possam ser ágeis e efetivas em seu desempenho. Desta forma a organização passa a ter como foco o processo e não a si própria.

Camada 5 – Recompensas e Reconhecimento. O BC desta camada está voltado para o desenvolvimento de um sistema de recompensa (financeira e não-financeira) e reconhecimento. Este sistema é projetado para reforçar a importância das outras da pirâmide. Deve envolver harmonicamente toda a pirâmide. Tem que buscar o melhor desempenho de todos. Para que o processo de melhoria obtenha êxito é importante valorizar o reconhecimento pessoal e financeiro de cada envolvido, sendo cada um a seu tempo.

Impacto da Melhoria Sobre os Participantes do Sistema – Participante do sistema ou interessado é qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que sofrem o impacto de uma organização ou de um processo e deve ser levado em consideração no momento de decisões. Basicamente uma organização tem como participantes e/ou interessados do sistema: sua gerência, seus investidores, seus clientes externos, seus fornecedores, seus empregados e sua comunidade/humanidade. Cada um tem seus próprios interesses e é um grande desafio agradar a todos.

Esta certamente não é a única “receita” para atingir a melhoria total de uma organização, porém pode ser entendida como um ponto de partida com destino certo: aumento de lucros do desempenho organizacional.

4 METODOLOGIA

Este trabalho adotou o estudo de caso, com caráter descritivo e exploratório que é caracterizado pela observação de fenômenos e das pessoas neles envolvidas, possibilitando a descrição e análise de tarefas relacionadas, mediante observações. Complementarmente foram realizadas entrevistas informais para a coleta de informações a respeito da realização de atividades no setor Administrativo.

Para realização do levantamento informacional a respeito das atividades desenvolvidas foi realizada a observação participante que, de acordo com Elsen e Marcon (2000, p. 638), tem como objetivo “[...] obter dados sobre o fenômeno em estudo, através de contatos diretos, em situações específicas, nas quais as distorções resultantes do fato de o pesquisador ser um elemento estranho são reduzidas ao mínimo”, aliado ao um estudo de caso.

Estudo de caso, de acordo com Hartley (1994 Apud Dias 2000),

[...] consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa.

Este trabalho foi realizado na Nova Gestões e tem como principal objetivo aplicar fluxo de informação como ferramenta facilitadora na transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, no setor Administrativo. Tem como base teórica a utilização de fontes de informação tais como livros, artigos, sites, teses, dissertações entre outros.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Nova Gestões atua no setor de recuperação de crédito há 31 anos (fundada em fevereiro de 1978). Pelo trabalho sério e

comprometimento com os resultados, conquistou a confiança e credibilidade do mercado, transformando-se em referência de solidez em sua área.

Contando apenas com seus três sócios, a empresa iniciou as atividades com o nome comercial de Nova Assessoria Jurídica, prestando serviço de cobrança de crediário de lojas. Mais tarde, com o objetivo de atender a questões de legislação, mudou seu nome para Nova Assessoria de Cobrança.

Em 1983, os dois atuais sócios compraram as quotas do terceiro sócio e novamente o nome de empresa foi alterado, passando a se chamar Nova Gestões de Negócios e Empreendimentos – nome atual.

A partir de 1985, suas atividades foram ampliadas de modo a integrar as cobranças de financiamento de veículos, o que se provou fundamental em seu crescimento, tendo em vista a explosão na procura por esse serviço em 2002.

No ano seguinte, toda a estrutura da empresa foi modificada e o número de funcionários já era de 200. Atualmente, o quadro funcional é composto por 697 funcionários em Curitiba (matriz), abrigados em dois prédios, e por 420 nas filiais, totalizando 1117 funcionários.

Com sua matriz estabelecida em Curitiba e dezesseis filiais distribuídas entre os estados do Paraná – nas cidades de Cascavel, Londrina, Maringá e Paranaguá -, Santa Catarina – nas cidades de Blumenau, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Itajaí e Joinville -, Mato Grosso – na cidade de Cuiabá -, Mato Grosso do Sul – na cidade de Campo Grande -, Amazonas – na cidade de Manaus - e Rio Grande do Sul – nas cidades de Caxias do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre -, a Nova Gestões de Negócios e Empreendimentos tem o objetivo de alcançar os melhores resultados no campo da cobrança bancária, de créditos diversos, financiamentos e crédito imobiliário. O mapa de atuação nacional pode ser visto na Figura 4.

- LEGENDA:**
- Amazonas
 - Mato grosso
 - Mato Grosso do Sul
 - Paraná
 - Santa Catarina
 - Rio Grande do Sul

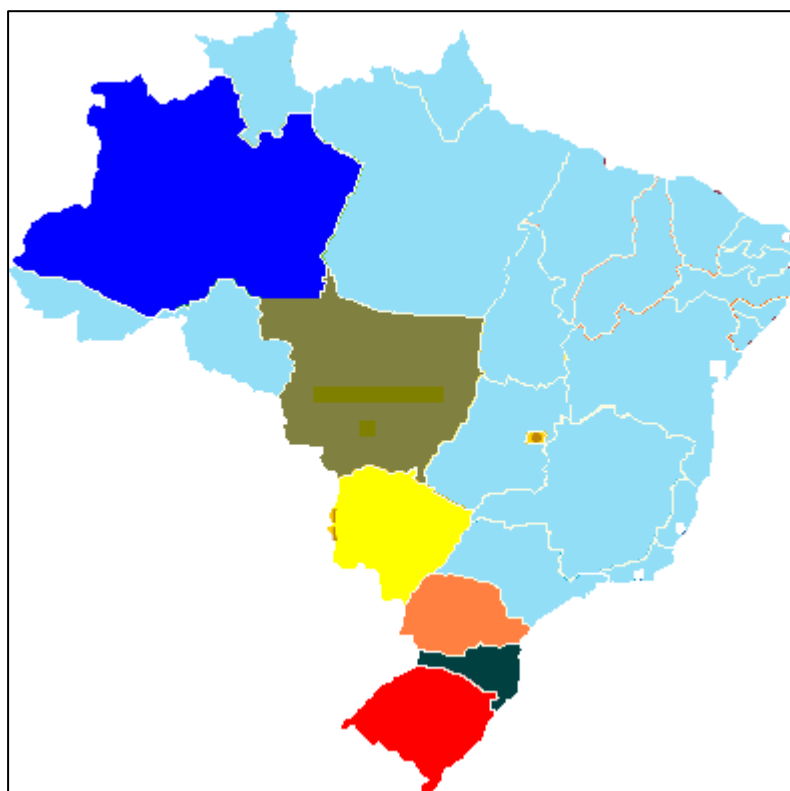


FIGURA 4 - MAPA DE ATUAÇÃO NACIONAL
 FONTE: Nova Gestões (2009)/ ADAPTAÇÕES: O Autor (2009)

O organograma da empresa-cliente pode ser visualizado no item 4.1.3 deste trabalho.

4.1.1 Caracterização da organização

Seu portfólio de clientes é composto pelos bancos Finasa (Bradesco), Banco do Brasil, Caixa Econômica, Senff Net, Itaú Imobiliário, Banco HSBC, BV Financeira, Banco Safra, HSBC Autofinance e Itaú Cred.

Em sua visão, a Nova Gestões tem como meta, em um futuro próximo, expandir sua carteira de clientes incluindo prestação de serviços ao Unibanco e Banco Real (ABN-AmroBank). Além disso, a empresa mantém um acompanhamento, por meio de informações divulgadas na mídia, do mercado de venda de veículos para redimensionar seus serviços e plano de marketing para constante expansão.

A Nova Gestões é uma empresa que trabalha de acordo com os princípios éticos, transparência e fidelidade aos seus contratantes, bem

como respeito a seus clientes, como pode ser observado no Quadro 4, a seguir:

Cultura Organizacional	
Missão	Visão
Recuperar ativos de forma ágil, confiável, flexível e eficaz, buscando satisfazer cada vez mais as necessidades dos clientes, e atender suas necessidades de liquidez.	Ser a melhor recuperadora de ativo nos diversos segmentos do mercado, posicionando-se com destaque, como empresa líder em cobrança nesses segmentos, nos próximos três anos.
Valores	Objetivos
Credibilidade, confiança, determinação na superação das metas, atitudes colaborativas, prestação de contas personalizada e zelo pelo seu cumprimento nas datas pré-agendadas.	Atingir resultados satisfatórios para os clientes, dispondo, para tanto, de uma estrutura compatível com as exigências e peculiaridades do mercado, oferecendo serviços de qualidade no apoio e recuperação de ativos.

QUADRO 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL DA NOVA GESTÕES
FONTE: Nova Gestões (2009)

4.1.2 Diagnóstico da organização

Para realizar o levantamento informacional a respeito da organização na qual se esteve desenvolvendo este trabalho, foram realizadas entrevistas informais com alguns funcionários de diversos setores. Além disso, informações foram extraídas do site da empresa, tais como missão visão e valores.

No setor Administrativo, especificamente, todas as informações foram obtidas por meio da observação participante. Estas incluem o organograma setorial, bem como a quantidade de funcionários, entre outros.

4.1.3 Delimitação da unidade informacional

A Nova Gestões possui em sua estrutura organizacional o setor Administrativo (que pode ser melhor observado no destaque em vermelho, Figura 5) e este é responsável pelos departamentos financeiro, de prestação de contas, contas a pagar, compras e patrimônio e contabilidade, ou seja, o que faz com que o restante da empresa possa funcionar.

A dificuldade apresentada pelo setor é o fato de que nenhuma das atividades desempenhadas é documentada. Em outras palavras, todo o conhecimento é armazenado na mente dos colaboradores, dificultando a sua transmissão e, muitas vezes, dificultando o desempenho do setor quando há falta ou substituição de algum colaborador.

Por este motivo, a proposta é desenhar os fluxos das informações de cada atividade com o intuito de ajudar a cada colaborador a desenvolver um manual que englobe cada uma de suas atividades, objetivando a documentação e conseqüente recuperação das informações.

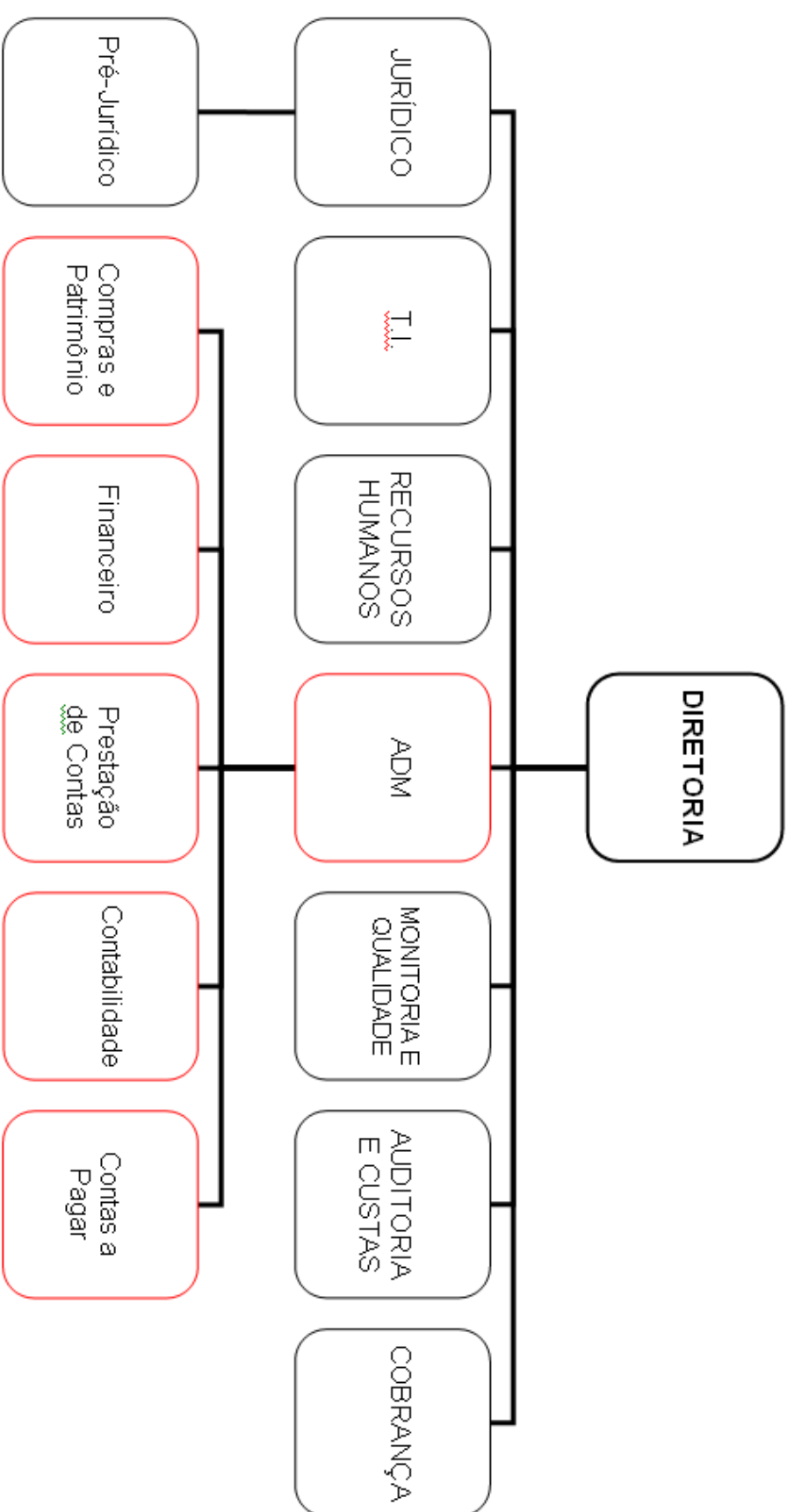


FIGURA 5 - ORGANOGRAMA MACRO.
 FONTE: O Autor (2009)

4.2 METODOLOGIA APLICADA

A metodologia adotada para satisfazer os objetivos desse trabalho pode ser observada na Figura 6 e está descrita nos itens seguintes.

4.2.1 Definição da forma de realização da análise

Por meio do embasamento teórico obtido e com base nas necessidades encontradas na organização, foram estipuladas as atividades que necessitavam ser mapeados e documentados os seus fluxos informacionais.

4.2.2 Mapeamento informacional das atividades

Foi realizada a observação participante de cada atividade a ser mapeada, bem como de cada funcionário responsável por executá-la. Todas as informações obtidas foram registradas e arquivadas com o intuito de divulgação posterior.

4.2.3 Representação gráfica

Após a coleta das informações necessárias, o fluxo informacional foi representado graficamente por uma adaptação do fluxograma parcial, descritivo, apresentado por Oliveira (2002, p. 261). Os símbolos utilizados nesta etapa são do mesmo autor e também foram adaptados.

4.2.4 validação do fluxograma

Feito a representação gráfica dos fluxos informacionais, esta foi disponibilizada ao executor da atividade para que este o validasse, ou seja, dar como verdade todas as etapas descritas e que não houve falta ou excesso de informações.

4.2.5 Análise e discussão dos resultados

De posse de todos os fluxos, a análise e discussão dos resultados foram realizadas com todos os envolvidos, que são os funcionários do setor Administrativo da Nova Gestões.

4.2.6 Proposta de modelo conceitual

Após a conclusão das etapas anteriores, elaborou-se um modelo de manual de procedimentos que possa ser utilizado como ferramenta de disseminação e compartilhamento de conhecimento passível de documentação, armazenagem e recuperação. De acordo com Silva (2009), o manual de procedimentos contém informações escritas e possibilita ao leitor o acesso constante em caso de dúvida. É importante pois reduz tempo de treinamento e reduz o nível de erros na execução de atividades. Deve sempre ser redigido em linguagem de fácil acesso, com clareza e objetividade.

Este modelo poderá ser utilizado por todos os setores da empresa estabelecidos, a princípio, na matriz.

4.2.7 Aplicação do teste piloto

Com a disponibilização do modelo de manual, realizou-se um sorteio entre os departamentos do setor Administrativo para que este possa desenvolver o primeiro manual de atividades. O departamento sorteado indicou uma de seus colaboradores para ser o autor do manual.

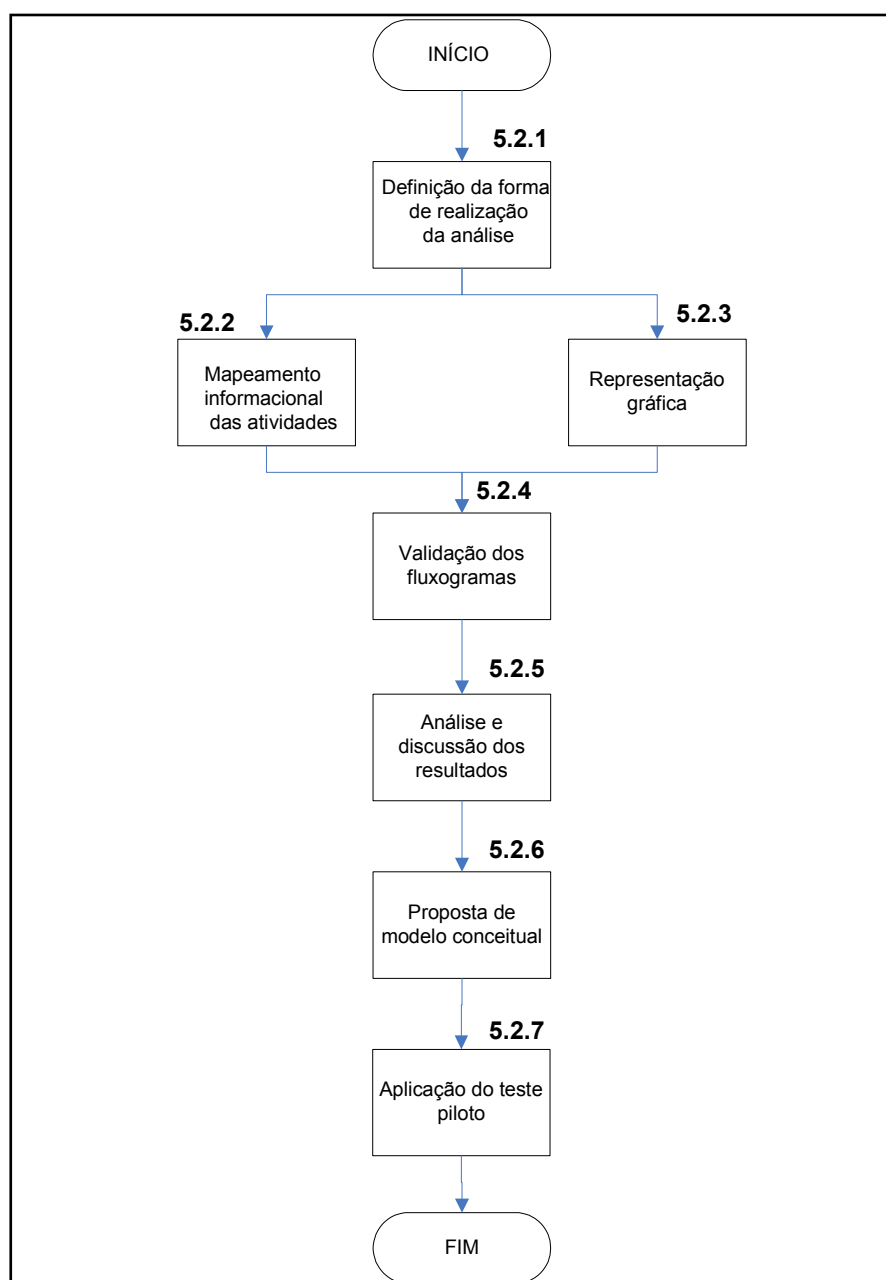


FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA APLICADA
FONTE: O Autor (2009)

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como constatado, o problema informacional da organização em estudo é a dificuldade na transmissão de conhecimento de seus colaboradores, bem como a documentação deste conhecimento. A solução apontada foi a utilização de fluxogramas em adição de um manual para realização deste processo de transmissão de conhecimento.

Para que fosse possível provar o sucesso da proposta do trabalho, realizou-se um teste piloto (Anexo A). O departamento escolhido para este teste foi o de Prestação de Contas.

O teste piloto comporta todos os objetivos do trabalho, tanto o geral quanto os específicos, valendo-se da metodologia utilizada. Sendo assim, os resultados obtidos se apresentam em 6 processos:

a) **mapeamento dos fluxos informacionais das atividades:**

- foi realizada a observação participante de cada atividade mapeada, bem como do funcionário responsável por executá-la. A observação participante foi realizada em conformidade com os autores Elsen e Marcon (2000, p. 638), cuja citação encontra-se no item 5 deste trabalho;

b) **representação gráfica:**

- após a coleta das informações necessárias, o fluxo informacional foi representado graficamente por uma adaptação do fluxograma parcial, descritivo, apresentado por Oliveira (2000, p. 261), utilizando o programa Microsoft Visio.
- com os fluxogramas conseguiu-se minimizar a necessidade de explicações verbais e a apresentação da informação se deu de maneira condensada e objetiva, concordando com Elsen e Marcon (2000, p. 638), disposto no item 4.2 deste trabalho,
- importante ressaltar que foram desenvolvidos os fluxogramas de todos os departamentos, não apenas os do departamento selecionado para o teste; Os fluxogramas desenvolvidos podem ser observados, em conjunto, nos apêndices A, B, C, D e E.

c) validação do fluxograma:

- feito a representação gráfica dos fluxos informacionais, esta foi disponibilizada ao executor da atividade para que pudesse validá-la, ou seja, dar como verdade todas as etapas descritas e que não há falta ou excesso de informações,
- graças ao envolvimento colaborativo dos funcionários do setor Administrativo, esta fase do trabalho ocorreu de maneira satisfatória, ou seja, não houve necessidade de retrabalho no que tange à confecção dos fluxogramas;

d) análise e discussão dos resultados da validação do fluxograma:

- de posse de todos os fluxos, a análise e discussão dos resultados foram feitas com todos os envolvidos, - funcionários do setor Administrativo da Nova Gestões - por meio de um brainstorming que, de acordo com Harrington (1997, p.256) “[...]é simplesmente uma técnica usada para se gerar uma série de idéias sobre determinado assunto, problema ou questão”,
- como resultado desta etapa obteve-se a garantia de que se tornaria possível dar sequência nas etapas posteriores. Os funcionários perceberam de fato como suas atividades individuais eram importantes para as demais atividades relacionadas dentro do setor e que a documentação destas seria de fundamental importância para a organização, evitando prejuízos diretos tais como atrasos na prestação de serviços em caso de falta de um funcionário, por exemplo;

e) proposta de modelo conceitual:

- após a conclusão das etapas anteriores, foi elaborado um modelo de manual – disponível no Apêndice F - que pudesse ser utilizado como ferramenta de disseminação e compartilhamento de conhecimento passível de documentação, armazenagem e recuperação. Tal modelo, bem como os demais manuais decorrentes dele, devem ser armazenados digitalmente na rede de computadores da empresa, facilitando o acesso por todos que deles necessitarem. Isso será possível uma vez que a empresa possui um banco de dados interagindo diretamente com um ERP –

Enterprise Resource Planning - desenvolvido exclusivamente para a Nova Gestões. Por meio deste ERP, todos os funcionários, da matriz e das filiais, têm acesso a uma série de informações e futuramente, entre elas, ao manual de cada departamento. Uma cópia impressa também deve ser arquivada como forma de precaução,

- o modelo de manual desenvolvido foi simples, pois tem como objetivo facilitar a confecção por todos os funcionários do setor, independentemente do grau de instrução dos mesmos. Também objetiva tornar o manual de fácil interpretação por um leigo no momento em que se fizer necessário, pois de acordo com Norman.(Apud LOPEZ, K. 2005), “[...] ler o manual não é a principal atividade do usuário, realizar a ação, sim. Ele deve conseguir trabalhar lendo o mínimo possível;

f) aplicação do teste piloto:

- de posse dos respectivos fluxogramas, bem como do modelo de manual, foi realizado um sorteio entre os departamentos. O departamento sorteado foi o de Prestação de Contas e o colaborador indicado para a confecção do manual foi Stéfani Kallai. O manual desenvolvido está disponível no Anexo A e tomando-o por base, percebeu-se que haverá a necessidade de uma padronização na linguagem escrita, mesmo com as normas para o formato já descritas no início do modelo, Apêndice F. Desta forma, entende-se que será necessário que todos os manuais confeccionados passem por uma avaliação de um profissional capacitado para tornar possível a comunicação do conteúdo dos manuais, com maior clareza e objetividade por meio de uma padronização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, a seleção da organização em que se realizaria o estudo de caso se deu de forma simples, haja vista que esta demonstrou imenso interesse em participar do trabalho. O setor Administrativo da organização foi apontado pela gerência como o que mais necessitava de um trabalho voltado à gestão da informação. Sendo assim o trabalho teve início e o desenvolvimento ocorreu de forma satisfatória.

Antes da aplicação do teste piloto, a Nova Gestões contava com funcionários que guardavam conhecimentos fundamentais a respeito do desenvolvimento de atividades do setor. O compartilhamento e a documentação dos procedimentos era inexistente. A partir desta conclusão, partiu-se para o primeiro passo que foi o mapeamento do fluxo informacional seguido da representação gráfica, em forma de fluxogramas, de toda e qualquer atividade desenvolvida pelo setor Administrativo. Nesta fase contou-se com o apoio significativo de todos os funcionários executores das respectivas atividades.

Finalizada a etapa de representação foi possível perceber que os próprios funcionários se mostravam interessados em compartilhar seus conhecimentos, bem como em aprender por meio do conhecimento dos demais colegas. Assim, de maneira voluntária todos eles contribuíram no momento de validar os fluxogramas.

O mapeamento das atividades e suas respectivas representações possibilitaram a percepção de que a organização possui “pessoas-chave”, responsáveis pela execução das atividades e que na falta dessas pessoas o trabalho é nitidamente prejudicado. Ocorrem atrasos expressivos, principalmente nos setores financeiro e de prestação de contas que, respectivamente, afetam negativamente de maneira significativa, o cliente interno e o externo.

A solução proposta para esta deficiência foi: o mapeamento dos fluxos Informacionais ser realizado e disponibilizado como um ponto de partida para a documentação das atividades gerando chances de transformar o conhecimento tácito dos colaboradores do setor, em conhecimento explícito, passivo de

divulgação e disseminação, proporcionando ganho de vantagem competitiva para a organização.

Para que fosse possível buscar a solução para o problema encontrado, alguns objetivos foram traçados e no decorrer do trabalho foram aplicados, trazendo resultados passíveis de conclusão. O primeiro deles, o objetivo geral, tinha como princípio aplicar fluxo de informação como ferramenta facilitadora na transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, no setor Administrativo da Nova Gestões. Deste objetivo é possível concluir que, de fato, o fluxograma é uma ferramenta que auxilia na transformação, na etapa referente à captação de conhecimento tácito. Porém deixa claro que tal ferramenta necessita de outros recursos para que o conhecimento tácito possa ser transformado em explícito.

Dos objetivos específicos é possível concluir:

- a) reviu-se a literatura referente a fluxos de informação e transformação de conhecimento tácito em explícito; A literatura contribuiu de maneira significativa na obtenção de conhecimento específico sobre o tema abordado. Porém viu-se a necessidade de que a revisão literária fosse mais abrangente, englobando assuntos como mapeamento de processos, competências e melhoria total.
- b) mapearam-se os fluxos Informacionais de todas as atividades do setor escolhido; sendo a base para o desenvolvimento do trabalho.
- c) apresentaram-se fluxogramas que mostram o mapeamento das atividades de um colaborador (atividade e tarefas) de forma que outro possa executá-las, independentemente do processo. Estes estão disponíveis nos apêndices de A a E. Porém foi possível concluir que somente o fluxograma não era suficiente para que outra pessoa pudesse desenvolver as atividades.
- d) propôs-se um modelo, em forma de ferramenta conceitual, que viabilize sua utilização no desenvolvimento de manuais das atividades que tiveram seus fluxos desenhados, independentemente da forma pela qual o processo deva ser executado; Por meio deste objetivo foi possível constituir um elo com os demais objetivos, principalmente o objetivo geral, pois, de forma complementar, possibilitou a transformação de conhecimento tácito em explícito, uma vez que tornou possível a

execução da atividade de um colaborador por outro. Porém percebeu-se que o resultado não seria satisfatório sem o fluxograma.

- e) permitiu-se que o conhecimento colocado em prática quando da execução de uma determinada tarefa pudesse ser documentado pelo colaborador. De posse dos fluxogramas, cada colaborador teve a oportunidade de desenvolver seu próprio manual, baseado no modelo elaborado e, sequencialmente armazenado com o intuito de recuperação das informações no momento necessário.

O trabalho proporcionou melhorias significativas percebidas principalmente pelo cliente interno, ou seja, os próprios colaboradores do setor Administrativo da Nova Gestões. Desta forma, cada um pôde perceber a importância do seu trabalho para a organização e a importância que tem a documentação das atividades.

Também proporcionou para a organização a identificação da necessidade de melhorar, continuamente, em cada setor da empresa. Incentivou a busca de metodologias necessárias para tal como, por exemplo, a metodologia desenvolvida por Harrington e detalhada no item 4.6 deste trabalho.

O material que resultou do trabalho já foi disponibilizado para a empresa. Está pronto para ser armazenado e utilizado como apoio na disseminação do conhecimento a respeito das atividades que tiveram seus fluxos mapeados.

Não existe uma única forma de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito. O que é sabido é que esta transformação “[...] abrange a identificação, conversão, transferência e disseminação de um conhecimento que nem sempre é passível de explicitação”. (CARVALHO, 2003, p. 18). Porém é plenamente percebido que o fluxograma é uma ferramenta que facilita nesse processo, uma vez que torna visível todas as fases das atividades que compõem um processo.

6.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se que o mesmo processo seja feito por um Gestor da Informação nos demais setores da

organização para que seja possível proporcionar um crescimento acelerado de todo conhecimento gerado internamente.

Uma recomendação que tem potencial para permitir melhorias em grande escala é o desenvolvimento de competências. Depois de colaborarem com o trabalho e de desenvolver o manual de atividades, a empresa pode investir no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores do setor Administrativo e, sequencialmente nos demais setores da organização. Recomenda-se que um estudo mais aprofundado sobre competências seja realizado e sugere-se, como ponto de partida, o quadro de Le Boterf (1994 Apud FLEURY e FLEURY, 2000) que mostra como transformar conhecimento em competência, citado no item 4.5 deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BOBEDA, A. **Tácito e explícito na gestão do conhecimento**. 2003. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2003/12/28/tacito-e-explicito-na-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em 10 out 2009.
- CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Rio de Janeiro: Bloch, 1994. 266 p.
- CARVALHO, A. S. L. **Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003. 126p
- DIAS, C. **Estudo de caso: idéias importantes e referências**. 2000. Disponível em: <www.reocities.com/claudiaad/case_study.pdf>. Acesso em: 30 maio 2009.
- ELSEN, I.; MARCON, S. S. Estudo qualitativo utilizando observação participante - análise de uma experiência. **Acta Scientiarum**, Maringá, v. 22, n. 2, p. 637-47, 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciBiolSci/article/view/2999/2143>>. Acesso em: 30 maio 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Processos**. São Paulo, 2008. (Cadernos de Excelência, n. 7.). Disponível em: <https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_07_processos.pdf>. Acesso em: 7 out 2009.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.
- HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. A nova geração da melhoria do desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997. 494 p.
- LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. 119 p.

LOPEZ, K. **Um bom manual deve conter...** 2005. Disponível em: <<http://www.idearios.com.br/?p=220>>. Acesso em: 25 out 2009.

MELO, I. S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 178 p.

MENDES, I. A. C. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v.11, n.3, Maio/Jun 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692003000300001&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 out 2009.

NASCIMENTO, V. de M. **Métodos para mapeamento do fluxo de informações do processo de suprimento na indústria de construção civil**: um estudo de caso múltiplo em empresas do subsetor edificações. Florianópolis, 1999. 208 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/2955.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NOVA GESTÕES DE NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS. [Site]. Curitiba, 2009. Disponível em: <www.novagne.com.br>. Acesso em: mar.-nov. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos**: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 505 p.

SILVA, S. F. **Manual de normas e procedimentos**. Curitiba: Tribunal de Justiça do Paraná, 2009. 15 slides.

SCUCUGLIA, R. **Como Mapear Seus Processos**. São Caetano do Sul, [2007?]. Disponível em: <<http://www.gaussconsulting.com.br/si/site/11042>>. Acesso em: 7 out. 2009.

SKINNER, R. M.; ANDERSON, R. J. **Auditoria analítica**: um estudo sobre aplicação do fluxograma na auditoria contábil. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 142 p.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008. 2ª edição. 223 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001. 313 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Grupo de análise e valor. **Mapeamento de processos**. 44 slides Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/posgraduacao/legenda/gpa/MapeamentoCochabamba.pdf>> Acesso em: 11 abr. 2009.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1550.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2009.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 351 p.

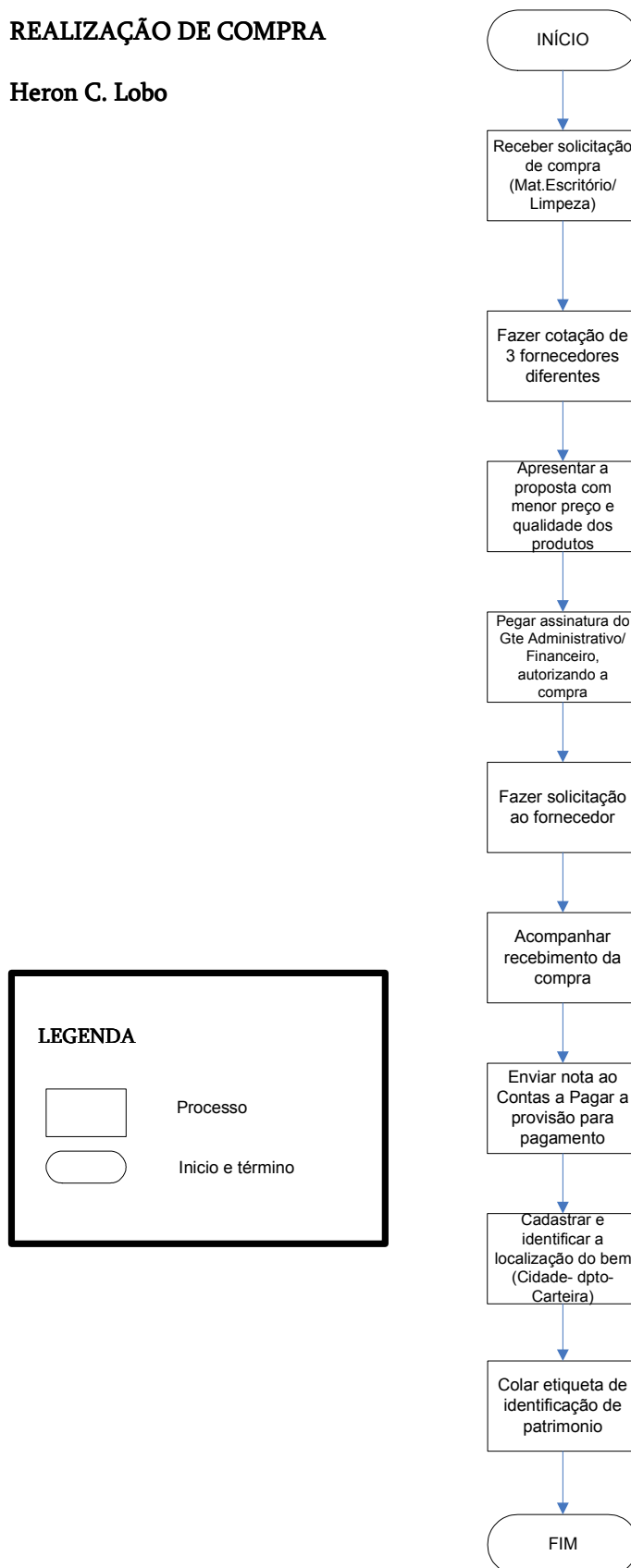
APÊNDICES

APÊNDICE A - FLUXOGRAMAS DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS E PATRIMÔNIO.....	51
APÊNDICE B - FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO.....	52
APÊNDICE C - FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	60
APÊNDICE D - FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE	64
APÊNDICE E - FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE CONTAS À PAGAR.....	65
APÊNDICE F - MODELO CONCEITUAL DE MANUAL.....	71

APÊNDICE A- FLUXOGRAMAS DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS E PATRIMÔNIO

REALIZAÇÃO DE COMPRA

Heron C. Lobo

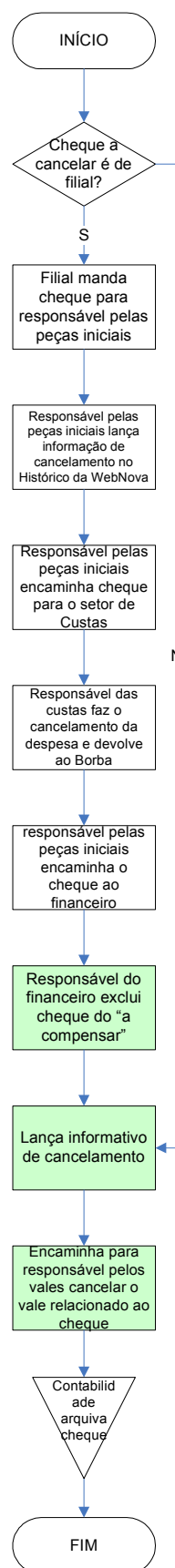
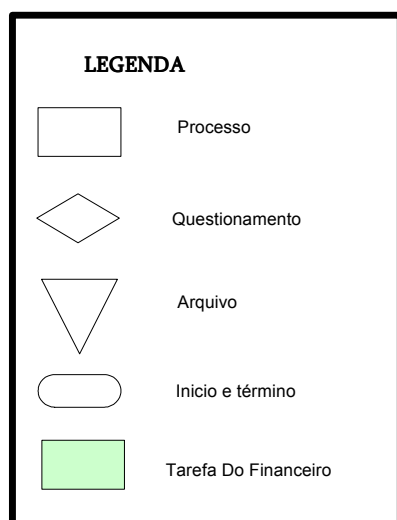


APÊNDICE B – FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Cancelamento de Cheque

Rafael A. de Souza

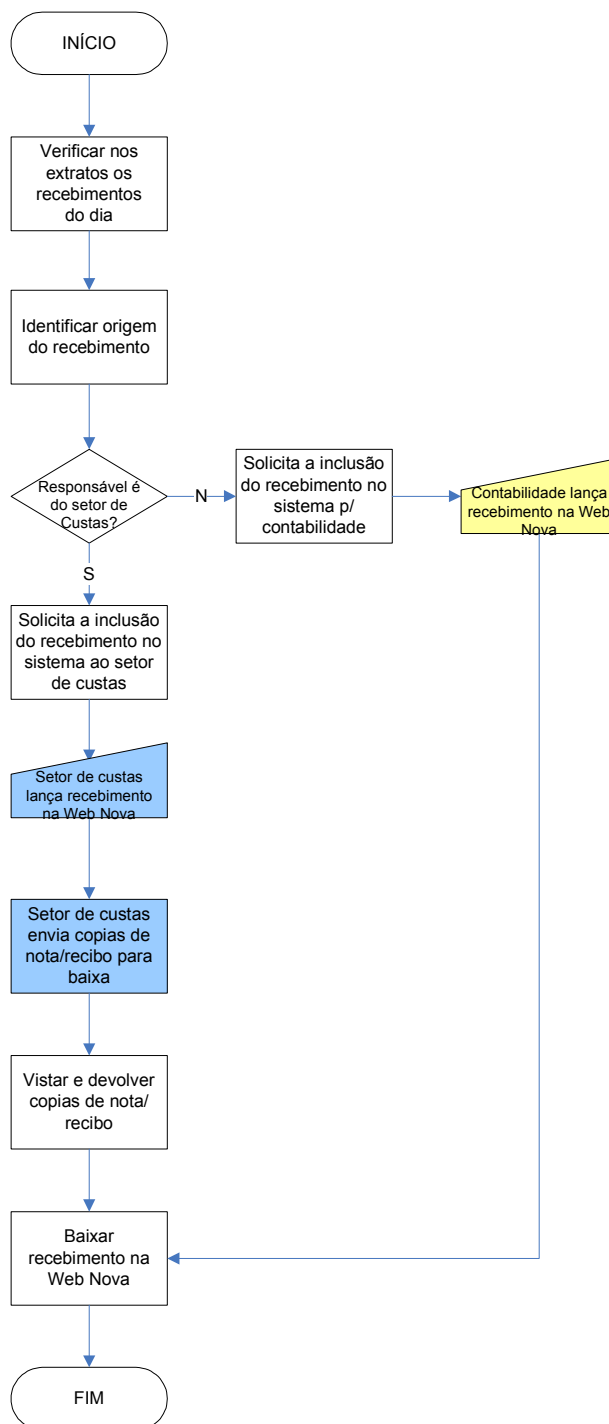
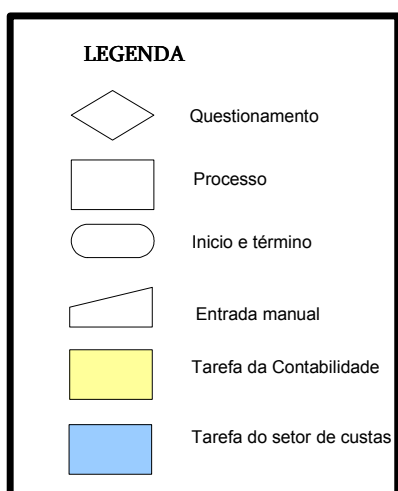
Caroline Mazay



Controle de Recebimentos

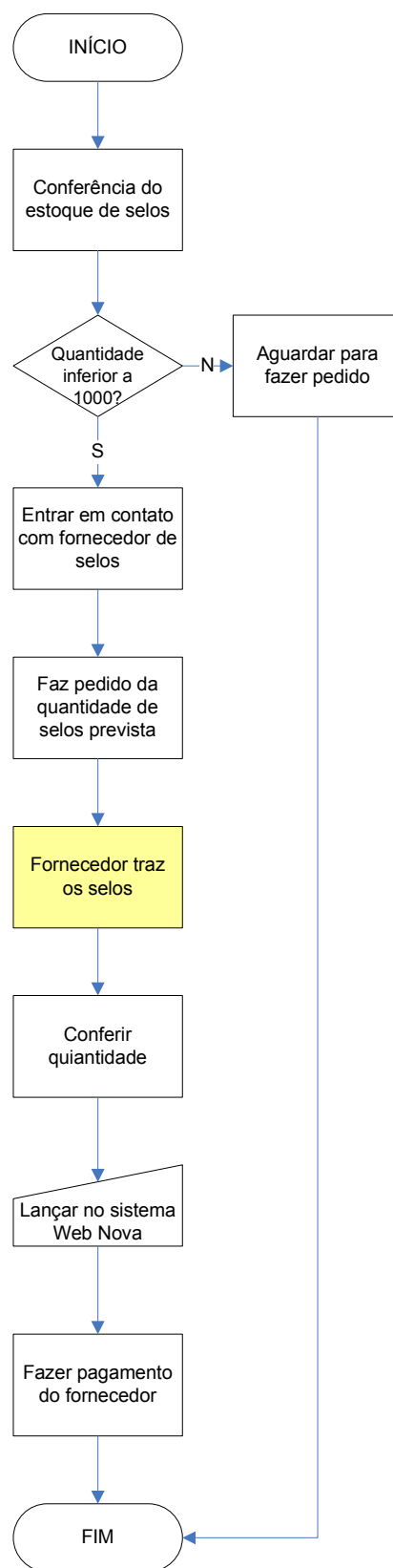
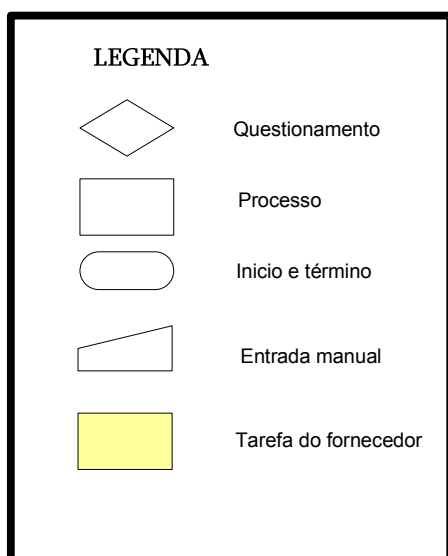
Rafael A. de Souza

Caroline Mazay



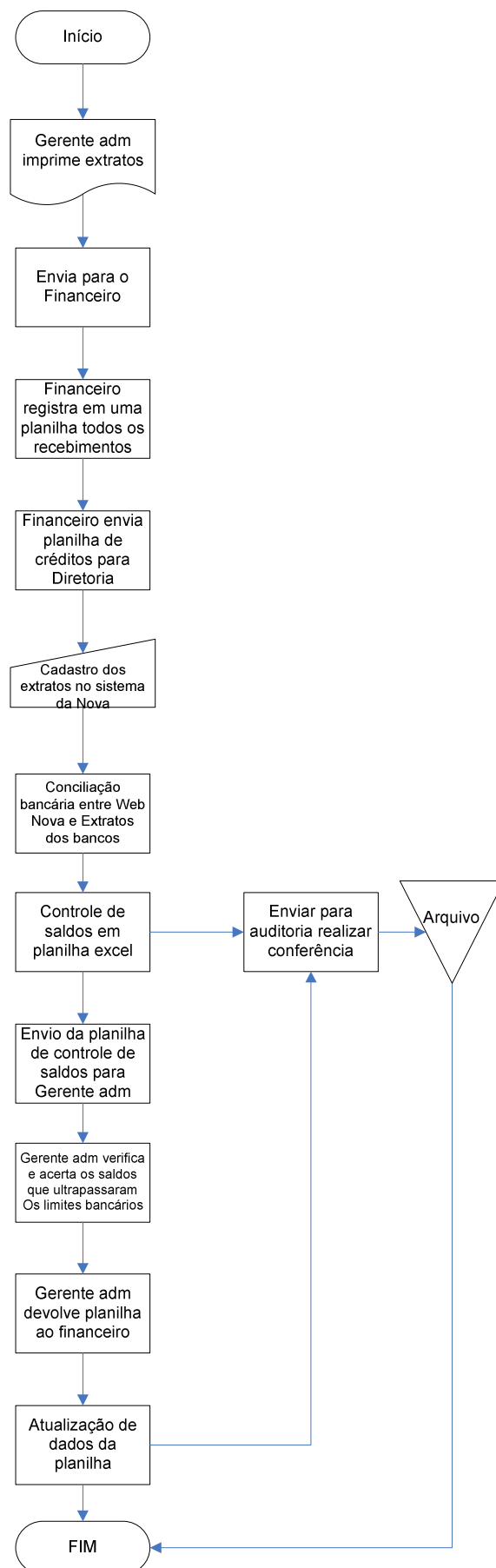
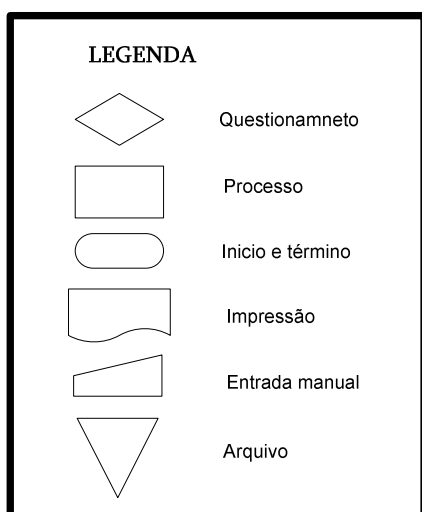
Compra de selos

Rafael A. de Souza
Caroline Mazay

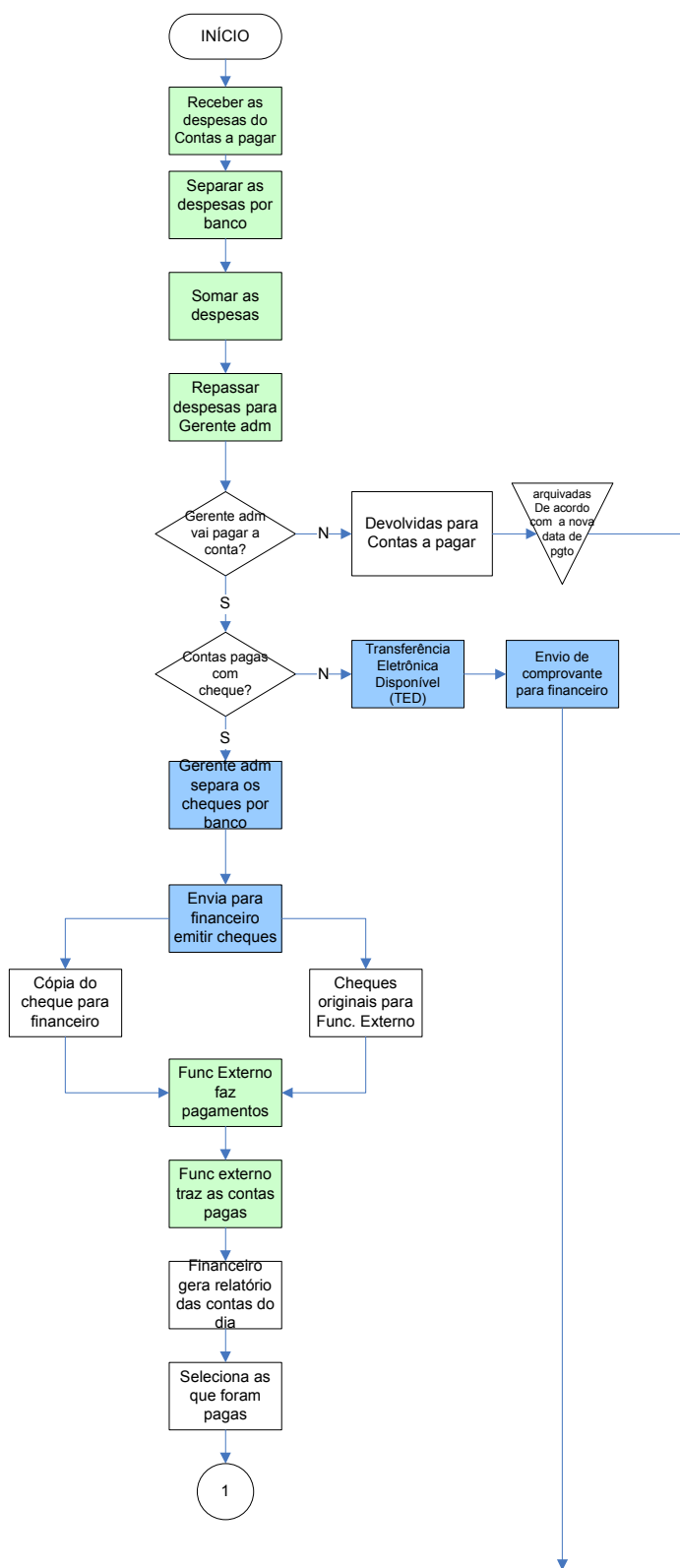


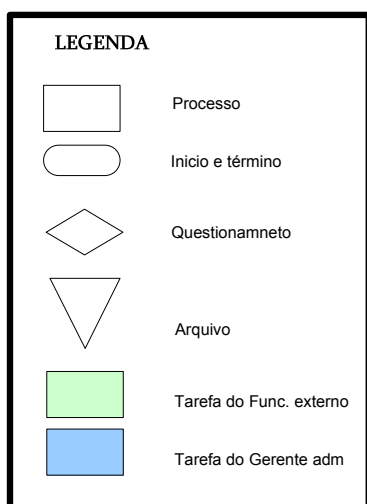
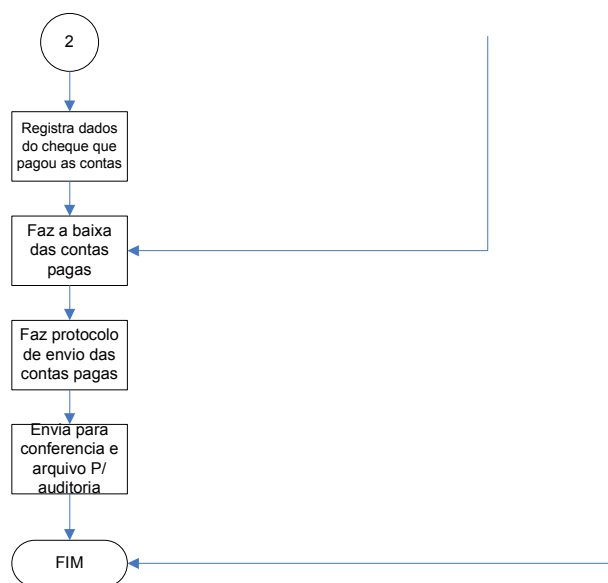
Extrato

Rafael A. de Souza
Caroline Mazay

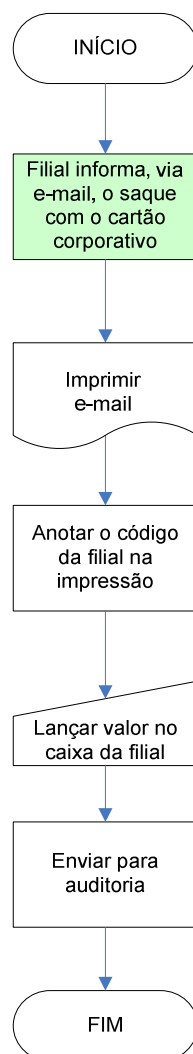


Contas do Dia
Rafael A. de Souza
Caroline Mazay

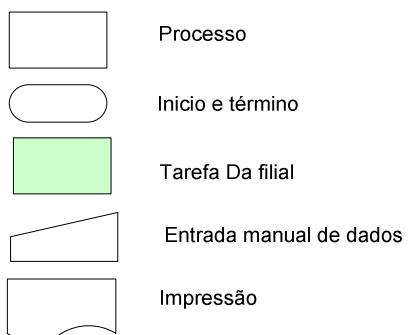




Fundo fixo
Rafael A. de Souza
Caroline Mazay



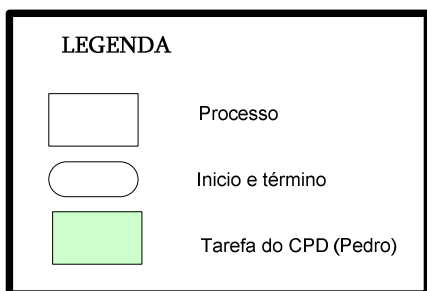
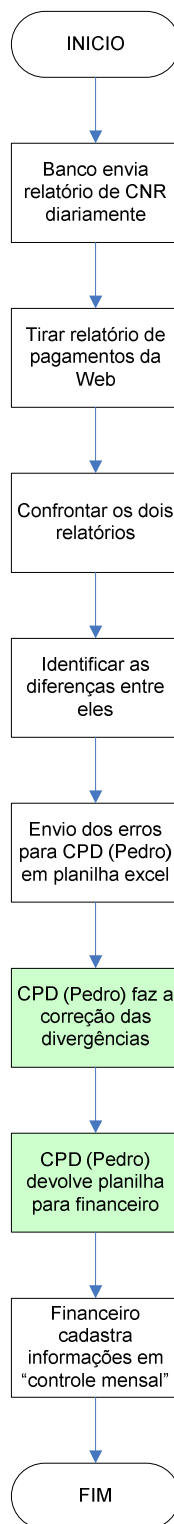
LEGENDA



Controle da CNR

Rafael A. de Souza

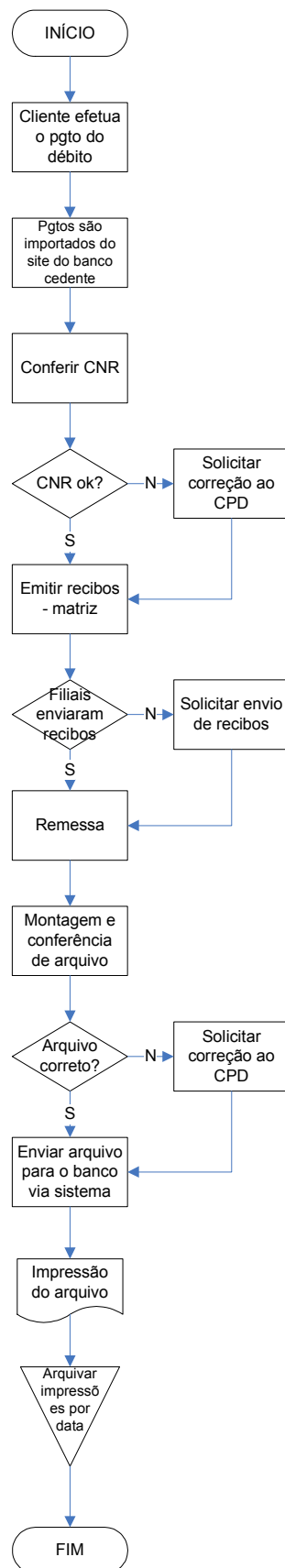
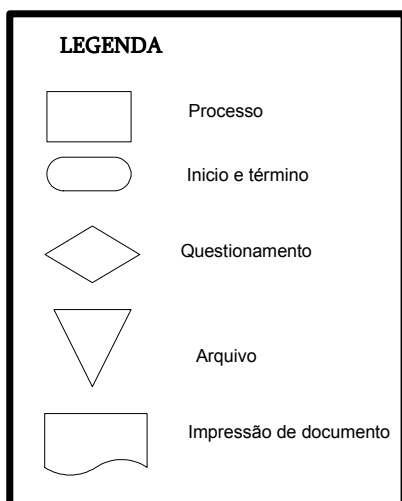
Caroline Mazay



APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

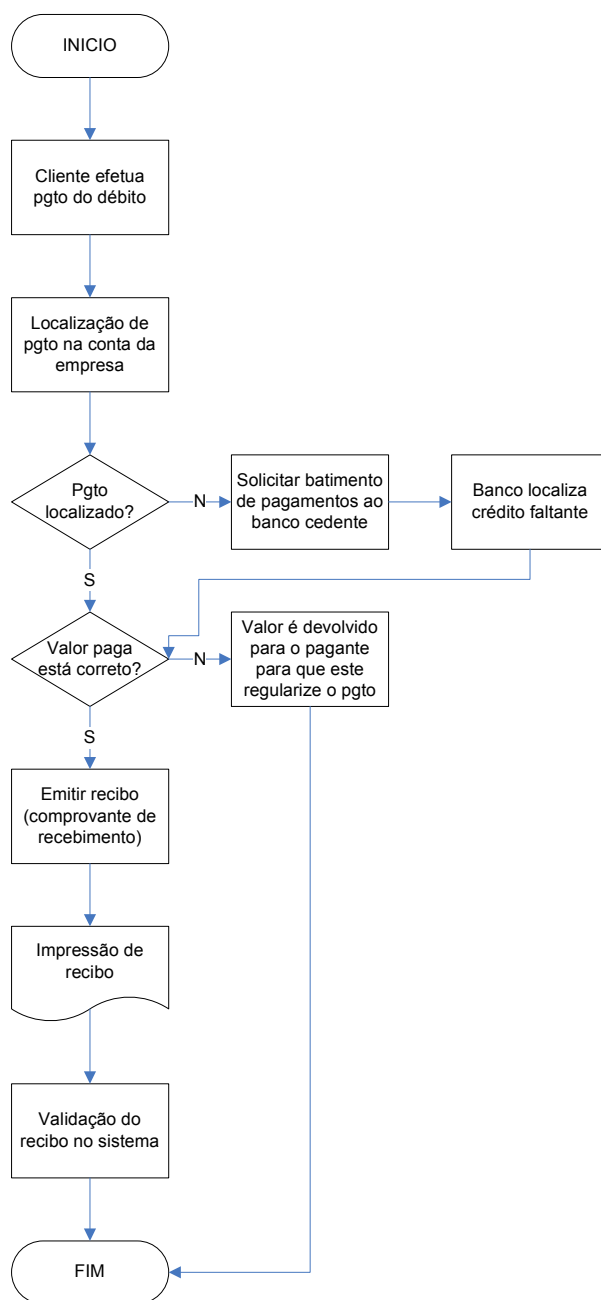
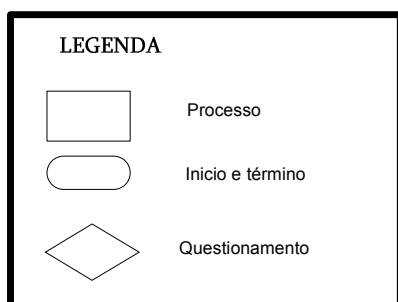
Prestação de Contas

Angela Grendel
Elaine Nunes
Franciele Ribeiro
Rosane Ap. Lima
Stéfani Kallai



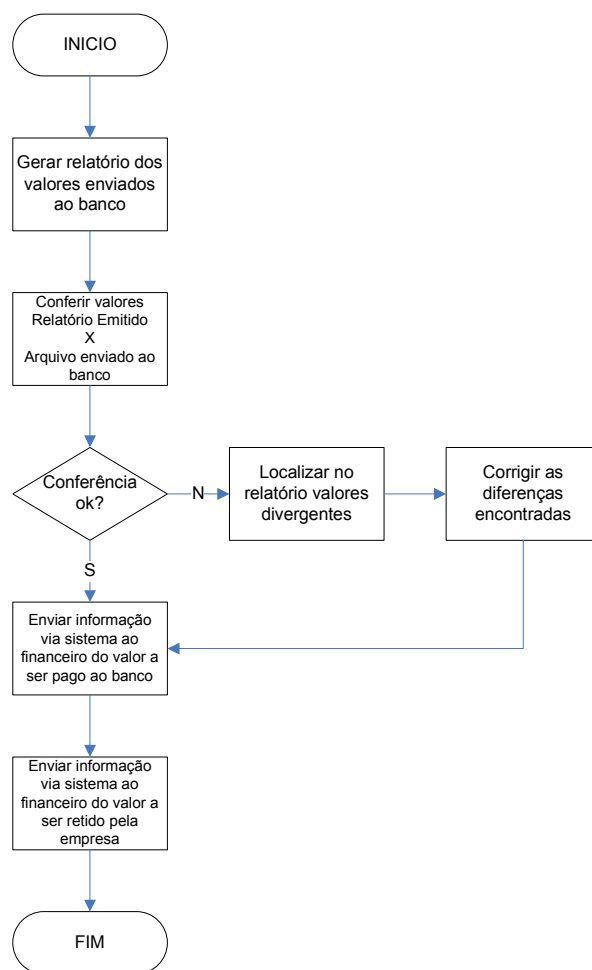
RECIBO

**Angela Grendel
Elaine Nunes
Franciele Ribeiro
Rosane Ap. Lima
Stéfani Kallai**



REPASSE - REGISTRO

**Angela Grendel
Elaine Nunes
Franciele Ribeiro
Rosane Ap. Lima
Stéfani Kallai**

**LEGENDA**

Processo



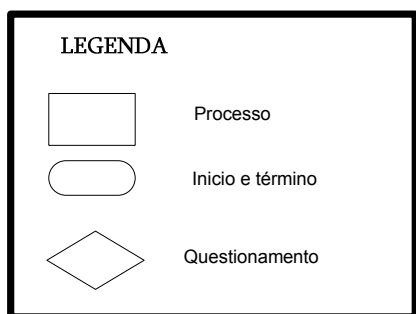
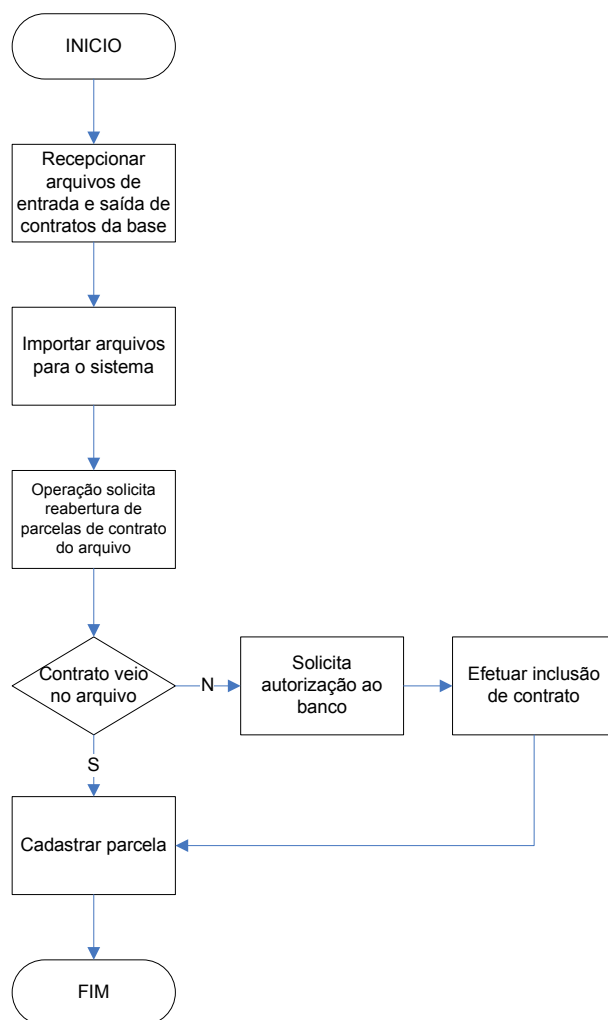
Início e término



Questionamento

ROTINA DE CARTEIRA

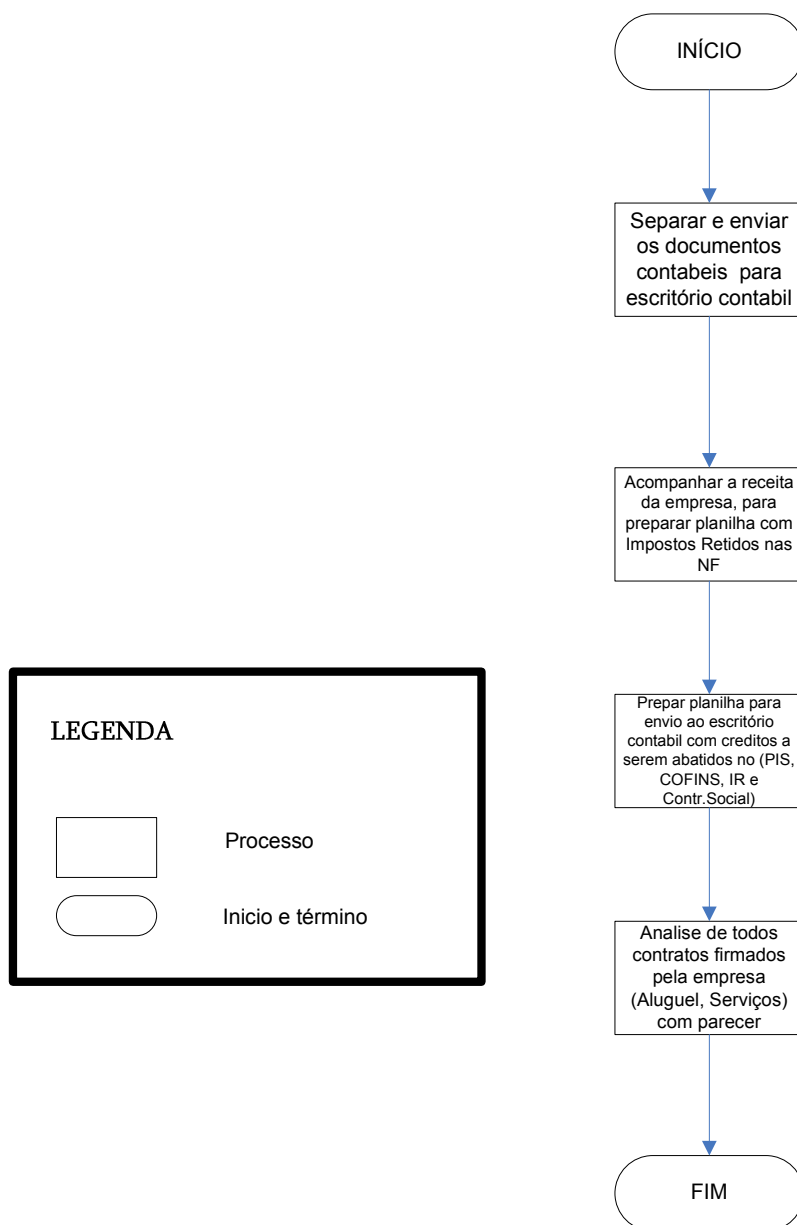
Angela Grendel
Elaine Nunes
Franciele Ribeiro
Rosane Ap. Lima
Stéfani Kallai



APÊNDICE D – FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

CONTABILIDADE

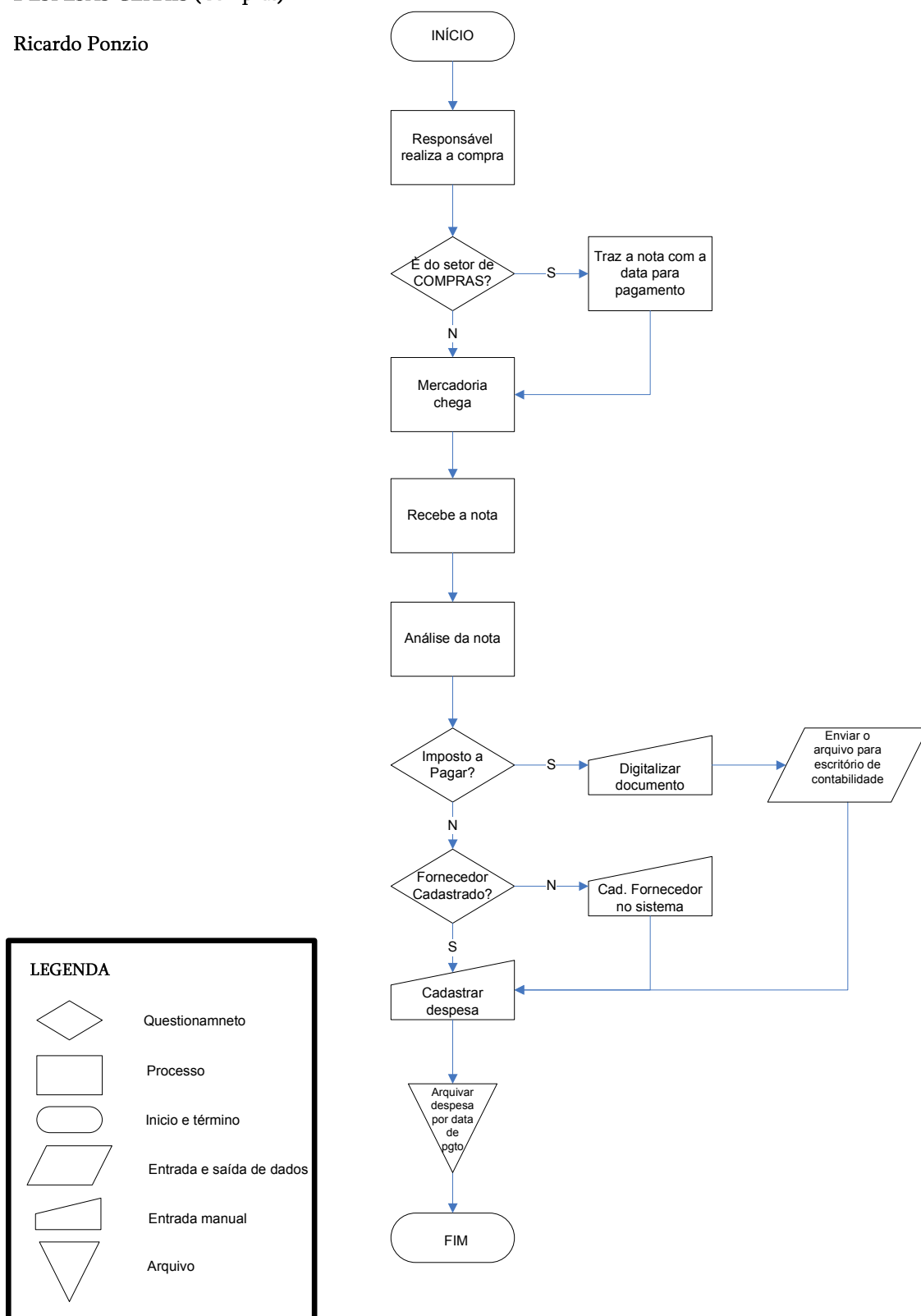
Eduardo R. Brandão



APÊNDICE E – FLUXOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE CONTAS À PAGAR

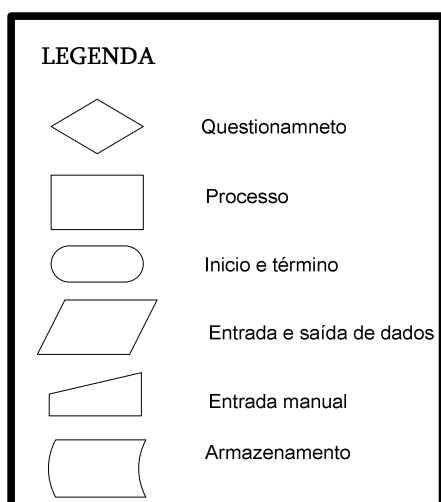
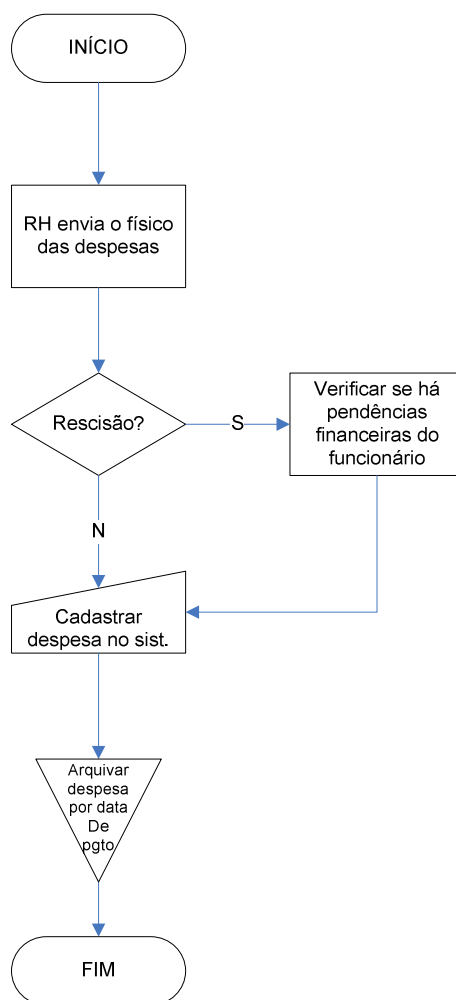
DESPESAS GERAIS (Compras)

Ricardo Ponzio



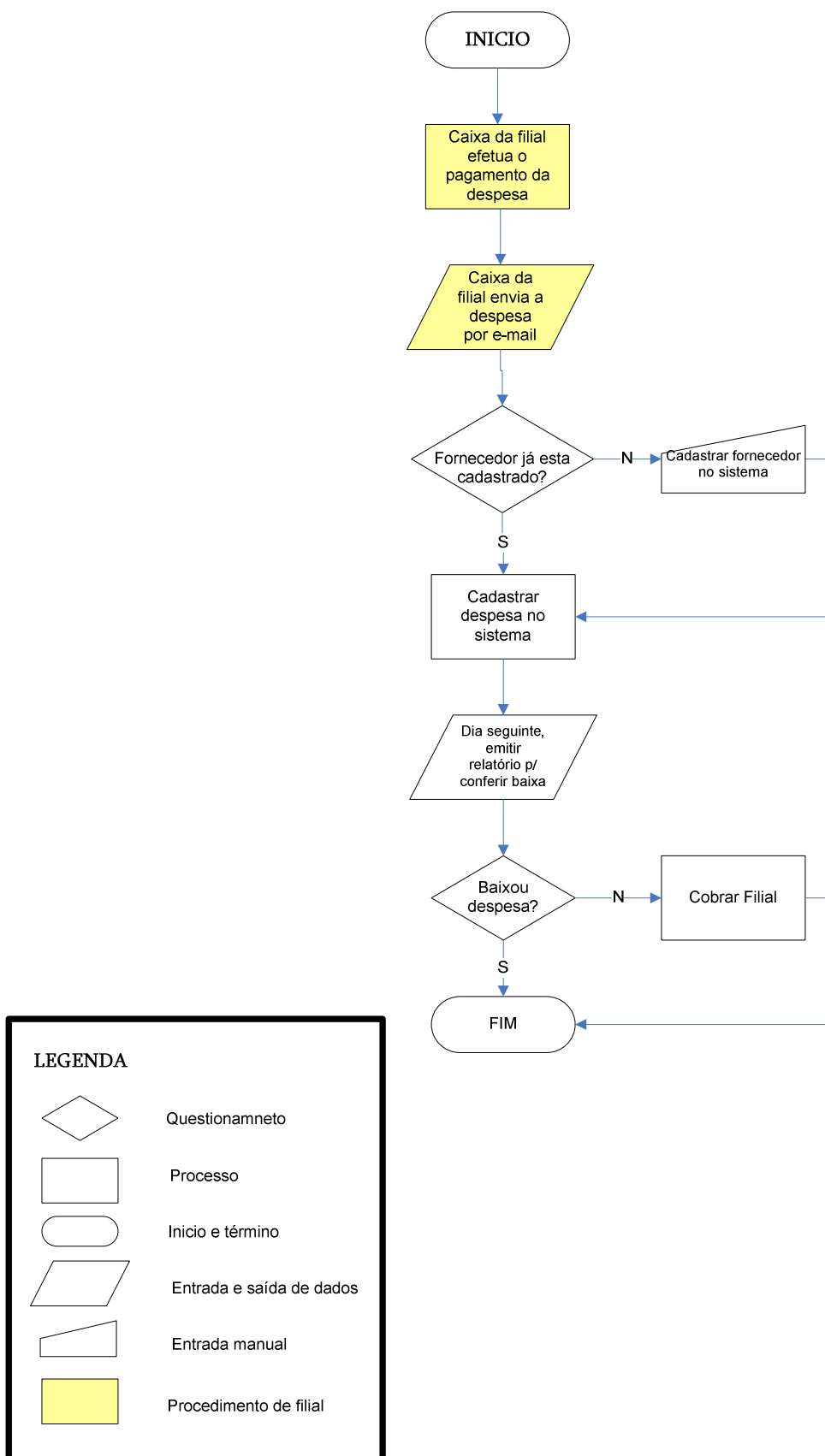
DESPESAS RH (Rescisão, férias, FGTS, trabalhista/reclamatória)

Ricardo Ponzio



DESPESAS PAGAS NOS CAIXAS DAS FILIAIS

Ricardo Ponzio



DESPESAS GERAIS

Ricardo Ponzio

RH – VT, VR, Pensão

FILIAIS – Água, luz, locação, tx CIEE, seguros, etc.

SÓCIOS – Despesas pessoais

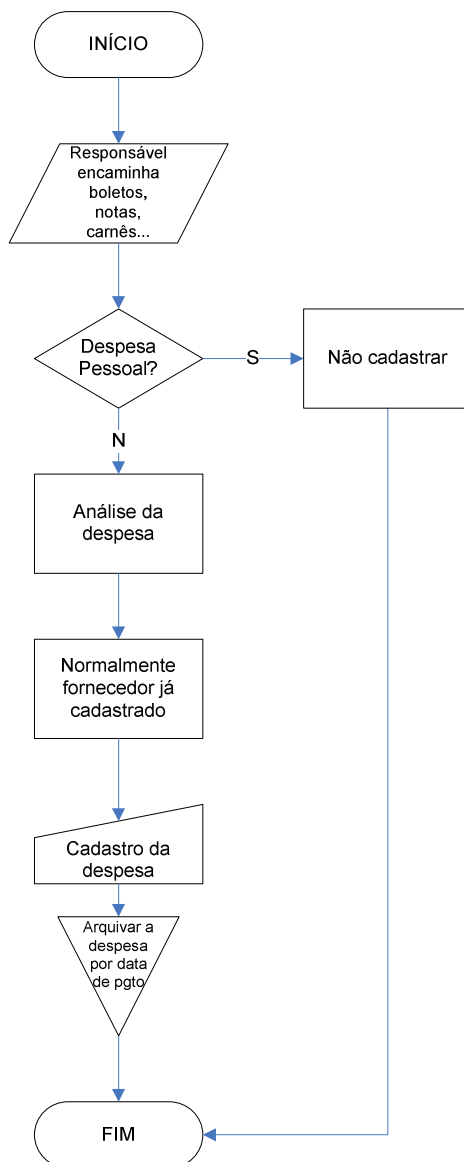
IMOBILIÁRIAS

E PREFEITURA – IPTU

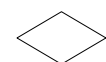
CONTABILIDADE - Honorários

LOCADOR CURITIBA – Aluguel

FORNECEDORES - Serviços diversos



LEGENDA



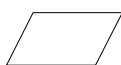
Questionamneto



Processo



Inicio e término



Entrada e saída de dados



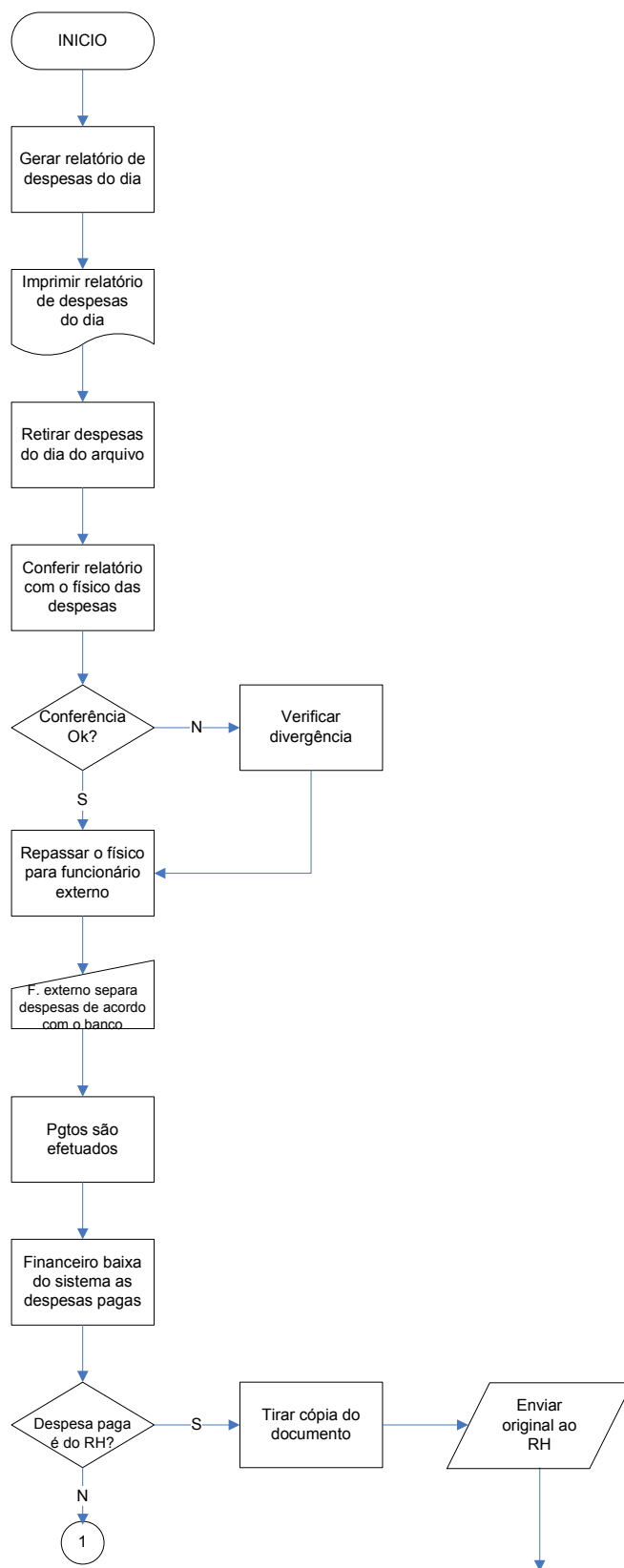
Entrada manual

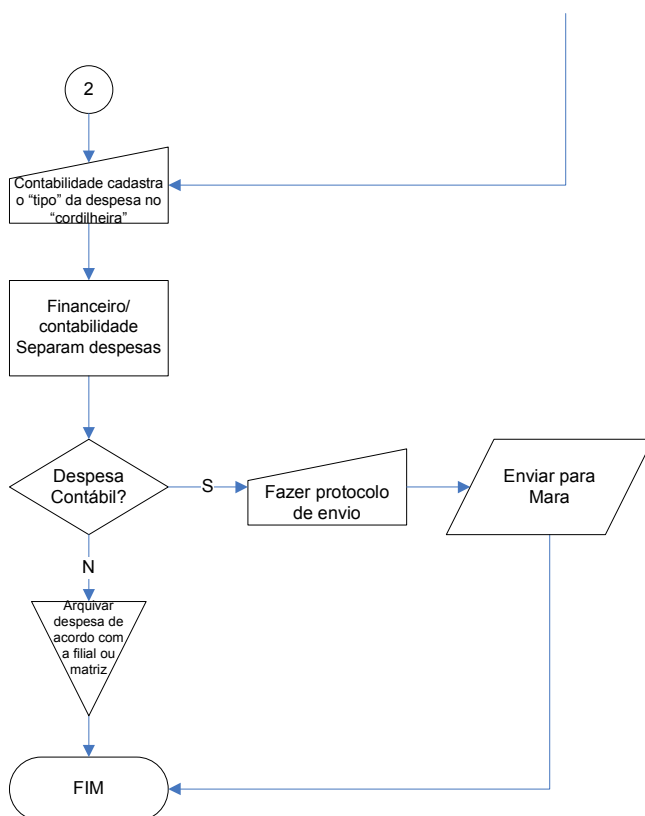








Arquivo

PAGAMENTOS A SEREM REALIZADOS NO DIA

Ricardo Ponzio



**LEGENDA**

	Questionamneto
	Processo
	Inicio e término
	Entrada e saída de dados
	Entrada manual
	Arquivo

APÊNDICE F – MODELO CONCEITUAL DE MANUAL.

MANUAL DO DEPTO. XXXXXX

(nome do departamento ao qual o manual se refere)

Empresa: Nova Gestões
Setor: Administrativo
Autor: nome do autor do manual.

Curitiba
2009

SUMÁRIO

1. TÍTULO DA PRIMEIRA ATIVIDADE DO DIA.....	4
1.1 SUBTÍTULO DA PRIMEIRA ATIVIDADE DO DIA.....	4
2. TÍTULO DA SEGUNDA ATIVIDADE DO DIA.....	5
ANEXOS.....	6

OBS: Cada item numerado deve ser indicado no sumário, com o número da página em que estão localizados.

OBSERVAÇÕES GERAIS:

O corpo de texto deve ser escrito em fonte Arial 12, espaçamento 1,5, justificado. O título 1 deve ser em Arial 14, caixa alta, negrito e o título 2 em arial 11, caixa alta, sem negrito.

As figuras devem ter legenda em Arial 10, caixa alta. O título na capa e o título dos anexos devem ser em Arial 12, caixa alta, negrito e centralizado.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - AGENDAMENTO DE PENDÊNCIAS.....	5
---	---

As figuras utilizadas para facilitar a compreensão do leitor devem estar devidamente numeradas e possuir legenda. Desta forma devem estar indicadas na lista de figuras com o número da página em que estão localizadas.

1. TÍTULO DA PRIMEIRA ATIVIDADE DO DIA

(Correspondente ao título do fluxograma)

Descrever, de forma simples e objetiva, como se realiza esta atividade. Se necessário, insira figuras da tela do sistema para facilitar a compreensão do leitor.

Ao final da descrição da atividade sempre solicitar a verificação do fluxograma ao fim do manual, indicado como Anexo, quem deve estar em ordem de crescente. Ex: Anexo A, Anexo B, etc.

Se dentro deste título houver a necessidade de detalhar melhor a atividade, crie um subtítulo. Ex:

1.2 SUBTÍTULO DA PRIMEIRA ATIVIDADE DO DIA

Todas as vezes em que um novo título for inserido, este deve ser feito mediante a uma quebra de página. Ou seja, não pode haver mais de um título por página.

2. TÍTULO DA SEGUNDA ATIVIDADE DO DIA

(Correspondente ao título do fluxograma)

E assim sucessivamente.

Havendo a necessidade de figura, esta deve ser legendada e numerada em ordem progressiva. Também deve estar relacionada na lista de figuras. Ex:

The screenshot shows a web browser window titled "Sistema de Gestão - Microsoft Internet Explorer". The page has a yellow header with the text "Agenda / Agendar". Below the header, there is a navigation bar with links: "Agenda", "Cobrança", "Controles", "Relatórios", "Normas", "Pesquisa_Online", "Sair", and "Info ?". The main content area is titled "AGENDAMENTO DE PENDÊNCIAS". It features a large text area labeled "Descrição" on the left. On the right, there are radio buttons for "Pendente" (selected) and "Finalizado". Below these are input fields for "Pendência para dia:" (with a date picker showing 11/2007) and "Pendência para Hora:" (with a time picker showing 00:00). There is also a dropdown menu for "Para quem (Destinatário):" with "raquelso" selected. At the bottom right, there are two buttons: ">> Limpar Dados <<" and "Enviar >>".

FIGURA 7 - AGENDAMENTO DE PENDÊNCIAS.

ANEXOS

ANEXO A – TÍTULO DO FLUXOGRAMA CORRESPONDENTE.

Aqui você insere o fluxograma da atividade referente.

ANEXO

ANEXO A – MANUAL DO DEPARTAMENTO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS FEITO NO TESTE PILOTO.

MANUAL DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Empresa: Nova Gestões
Setor: Administrativo
Autor: Stéfani Kallai

Curitiba
2009

SUMÁRIO

1. ROTINA DIÁRIA.....	82
2. PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	83
2.1 CNR – CONFERÊNCIA.....	83
2.2 CNR BRADESCO.....	83
2.3 CNR HSBC CMP e BOL.....	83
2.4 RECIBOS AVULSOS.....	85
2.5 REMESSA.....	85
2.6 RECIBOS AVULSOS.....	85
2.7 MONTAGEM E CONFERENCIA DO ARQUIVO	85
2.7.1 TXT e BOR	85
2.7.2 REM.....	86
2.8 ENVIO DE ARQUIVO	86
3. REPASSE.....	87
4. RECIBOS.....	88
ANEXOS.....	90

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ARQUIVO DE BAIXA.....	4
FIGURA 2 - CNR.....	84
FIGURA 3 - CNR NO EXCEL.....	84
FIGURA 4 - ARQUIVO BOR DE REMESSA.....	86
FIGURA 5 - INFORMAÇÃO ENVIADA AO FINANCEIRO DE VALOR À RETER.....	87
FIGURA 6 - INFORMAÇÃO ENVIADA AO FINANCEIRO DO VALOR À PAGAR.....	88

1 ROTINA DIÁRIA

- Recepcionar arquivos de entrada e saída de contratos da base; ver Figura 1.
- Conectar-se ao Excalibur: (software destinado á importação destes arquivos);
- Transmissão destes arquivos para WEB NOVA: feito manualmente entre diretórios C: e M;;
- Finalização via WEB, carga processada automaticamente;
- Reabertura manual de parcelas no sistema;
- Se o contrato veio no arquivo, só reabre a parcela;
- Se o contrato não veio no arquivo, solicita via e-mail a autorização do banco para reabrir a parcela;

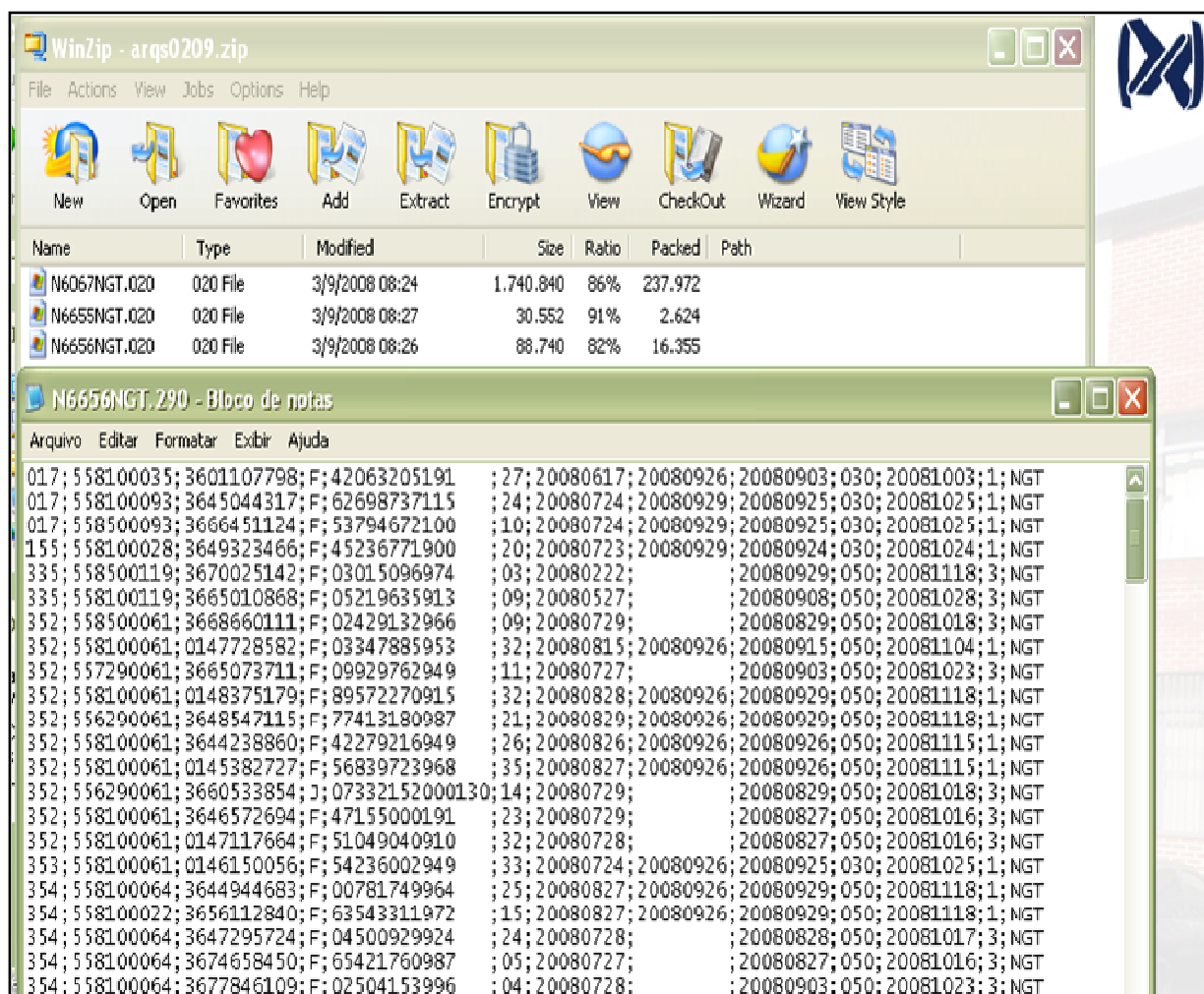


FIGURA 1 - ARQUIVO DE BAIXA.

Para tornar possível uma melhor compreensão da atividade “Rotina Diária”, ver o fluxograma no Anexo A.

2 PRESTAÇÃO DE CONTAS

- Após a reabertura da parcela, esta entra nas listas de cobrança e os acionadores efetuam a transação para pagamento.
- Após o pagamento efetuado, efetuam-se as seguintes rotinas:

2.1 CNR – CONFERÊNCIA

Emissão de 6(seis) relatórios diários:

(Referentes a data do pagamento convencional e data de pagamento com corte).

2.2 CNR BRADESCO

- Abre o sistema, utiliza o status 211, baixa o arquivo e importa para o Excel.
- Analisa relatórios, localiza valores zerados, apaga-os. Imprime e dá para a gerência assinar.

2.3 CNR HSBC CMP e BOL

- Abre o sistema, utiliza o status 215, baixa o arquivo e importa para o Excel.
- Analisa relatórios, localiza valores zerados, apaga-os. Imprime e dá para a gerência assinar.

Para melhor compreensão, ver Figuras 2 e 3.

Sistema de Gestão - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: http://192.168.1.4/novagre/relatorios.php

NOVA GESTÕES SERVIÇOS E COB. EXTRA JUDICIAL
Relatórios Movimentos
 CLIENTE: BANCO FINASA 3MC S.A
 STATUS: PGTO ROLETO CONFIRMADO HSPC
 Período: 07/10/2008 a 07/10/2008

FIL FINANCIADO	CONTRATO	VCTO	PGTO	PARC	DOCTO	VLR PRIN	MULTA	MORA	DESC	REPASSE	HONOR	VLR DE
0049 ADEMIR GAMBÁ	3650659595	22/08/08	07/10/08	20/BOL	6020000455625 664682/081008	1301.39	0.00	199.55	0,00	1500.94	150.09	
0033 AGNELO MARQUES ZAPALON	127702545	02/09/08	07/10/08	43/BOL	7020000446624 664683/081008	481.94	0.00	70.28	0,00	552.22	55.22	
0058 ALEXANDRE SILVIO DA VEIGA	3652110067	02/09/08	07/10/08	19/BOL	2202000497591 664684/081008	249.62	0.00	36.40	0,00	286.02	28.60	
0006 AMAURI DA SILVA TABORELIT	0000650702	07/09/08	07/10/08	00/BOL	0020000512762 664685/081008	260.54	0.00	00.69	0,00	000.20	00.02	
0148 ANTONIO VALDIR BORGES DOS SANT	3664723720	29/08/08	07/10/08	11/BOL	6020000455641 664686/081008	441.31	8.83	86.06	0,00	536.20	53.62	
0059 BARTELOMEU COELHO FERREIRA	3655102220	19/08/08	07/10/08	16/BOL	2702000502094 664687/081008	182.41	3.65	38.73	0,00	224.79	22.47	
0035 CARLOS CESAR LUIS SOBRINHO	145183122	26/08/08	07/10/08	35/BOL	9020000512731 664688/081008	325.32	0.00	57.11	0,00	383.43	38.34	
0081 CLEIDE STEVEN SCHMITZ	143762030	02/09/08	07/10/08	36/BOL	1002000503031 664689/081008	595.20	0.00	69.74	0,00	1063.99	106.39	
0093 DIANA	3656106920	16/08/08	07/10/08	15/BOL	9020000512775	521.92	0.00	90.17	0,00	612.09	61.20	

FIGURA 2 - CNR.

Microsoft Excel - BRADESCO 02102008.xls

Arquivo Editar Exibir Inserir Formulas Ferramentas Dados Janela Ajuda

M47 =SOMA(M2:M46)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	FIL	FINANCIADO	CONTRA TO	VCTO	PGTO	DIA	PARC	DOCTO	VLR PRIN	MUL TA	MORA	DE SC	REPASSE	H
1	22	ABYMAEL ALVES DE LIMA	3600334707	22/7/2008	1/10/2008	-71	29/BOL	20200002963 661584/081002	180.83	3.62	21.40	0	205.95	
2	22	ABYMAEL ALVES DE LIMA	3600334707	22/8/2008	1/10/2008	-40	30/BOL	20200002963 661585/081002	180.83	3.62	12.06	0	196.51	
3	35	ADRIANO BARBOSA	3661786438	29/7/2008	1/10/2008	-64	13/BOL	20200002962 661591/081002	174.40	3.49	29.76	0	207.65	
4	35	ADRIANO BARBOSA	3661786438	29/8/2008	1/10/2008	-33	14/BOL	20200002962 661592/081002	174.40	3.49	16.35	0	193.24	
5	35	ADRIANO BARBOSA	3661786438	29/9/2008	1/10/2008	-2	15/BOL	20200002962 661593/081002	174.40	3.49	0.93	0	178.82	
6	36	ALEXANDRE ANDRADE	148187696	3/8/2008	1/10/2008	-59	31/BOL	50200000665 661600/081002	247.76	0.00	43.85	0	291.61	
7	64	ANDERSON VALDIRICH	3667204848	4/8/2008	1/10/2008	-58	10/BOL	20200003071 661607/081002	357.23	0.00	55.25	0	412.48	
8	28	CLOTILDE DO CARMO ALVES	3671428445	20/2/2008	1/10/2008	-224	2/BOL	20200002987 661633/081002	222.08	4.44	0.00	0	226.52	
9	28	CLOTILDE DO CARMO ALVES	3671428445	20/3/2008	1/10/2008	-195	3/BOL	20200002987 661634/081002	222.08	4.44	0.00	0	226.52	
10	28	CLOTILDE DO CARMO ALVES	3671428445	20/4/2008	1/10/2008	-164	4/BOL	20200002987 661635/081002	222.08	4.44	0.00	0	226.52	
11	28	CLOTILDE DO CARMO ALVES	3671428445	20/5/2008	1/10/2008	-134	5/BOL	20200002987 661636/081002	222.08	4.44	0.00	0	226.52	
12	28	CLOTILDE DO CARMO ALVES	3671428445	20/6/2008	1/10/2008	-103	6/BOL	20200002987	222.08	4.44	0.00	0	226.52	

FIGURA 3 - CNR NO EXCEL.

2.4 RECIBOS AVULSOS

- Filiais enviam via e-mail ou fax, os recibos para prestação de contas.

2.5 REMESSA

- Efetua-se a inclusão manual dos contratos no arquivo que será enviado ao banco.
- Durante a inclusão, toma-se o cuidado de não enviar contratos zerados para o banco, ou seja, avaliar a situação de cada taxa cobrada e o valor dos honorários a serem retidos pela empresa.

2.6 RECIBOS AVULSOS

- Efetua-se a remessa automática, digitando apenas o numero do recibo no campo: DOCUMENTO.

2.7 MONTAGEM E CONFERENCIA DO ARQUIVO

São emitidos 3(três) arquivos: TXT, BOR, REM

2.7.1 TXT e BOR

- Referem-se às taxas e valores a serem retidos, constando como informação apenas o numero do contrato. Conferir se está todo alinhado e se não tem linhas puladas. Ver Figura 4.

NGTOR101 BOR - Bloco de notas	
Arquivo	Editar
Formatar	Exibir
Ajuda	
NOVA GESTÕES DE NEGÓCIOS E EMPR S/C LTDA20031008	
38MARIA ANGELICA TAMURA	012623503020080809200810074400000000003884400000000000
33FATINO TRINDADE MENDES	012677565420080829200810064400000000005406000000000000
35MANOELSON MOREIRA RONDON	01270590222008081120081007430000000000108847000000000000
36DALILA DO CARMO CORREA	0120347034200808082008100740000000000125795000000000000
49MARCO AURELIO GERMANO	01295485192008031520081007350000000000174980000000000000
49MARCO AURELIO GERMANO	01295485192008041520081007360000000000174980000000000000
33EZILESE DE ALMEIDA MELLO	01417353562008081920081006390000000000095700000000000000
33FABIO LUIZ DE QUEIROZ XAVIER DA SILVA	01418285592008082320081006390000000000958510000000000000
61MARLEI APARECIDA CARDOSO	01424397102008081420081006380000000000641770000000000000
36GESIEL NEVES	01425476352008081720081006380000000000238319000000000000
37ERONILDES DA SILVA MAGALHAES	01427724192008082820081006380000000000726840000000000000
68ORIDES QUELIN DE LIMA	01434631342008072820081007380000000000236370000000000000
68PEDRO ANTONIO MOREIRA	01438273552008080920081007360000000000224300000000000000
35LENICE NUNES LEMES	01442388502008081820081006360000000000535900000000000000
35LUCIOLA MARQUES DE SOUZA	01442589252008081820081006360000000000232390000000000000
35OVERSON FELIPE BASTOS	014428088620080822200810063600000000002327900000000000000
33ENOQUE PASSOS DE MORAIS	01443274552008082220081006360000000000014305000000000000
33DOMINGOS CRISPIM PEREIRA	01444631112008081020081006350000000000448940000000000000
33SIRLENE CAFARO	01445263592008083020081006360000000000310170000000000000
33JOAO BATISTA SEVERINO	01445304302008090120081006360000000000234840000000000000
35KESSI DANIELA SANTA	01445342722008083020081006360000000000257250000000000000
33MARCOS DE OLIVEIRA	01446058382008090120081006360000000000235380000000000000
61ELIZADETE MARTINS RODRIGUES	01446732992008090120081006360000000000311740000000000000
33ANTENOR CARILHO AFANTES	01447021752008080720081007350000000000417650000000000000
36DORIVAL JOAO ROVARIS	01447248322008090620081006360000000000218910000000000000
33ARIVALDO PAULATTI	01447250552008080620081007350000000000239679000000000000
33ARIVALDO PAULATTI	01447250552008080620081007360000000000239670000000000000
36ROZANI MARGARET KARFANN	01447645702008080520081007350000000000734600000000000000
36ROZANI MARGARET KARFANN	01447645702008090520081007360000000000734600000000000000
33EDVALDO RODRIGUES DE AMORIM	01448030012008081920081006350000000000244970000000000000
68RAFAEL CORREA	014488867802008081320081006350000000000229030000000000000
33RODINEI RIBERA CEBALLOS	01450593572008082020081006350000000000255750000000000000
35MARTA DA GITA DANTA DOS SANTO	01450653272008081920081006350000000000238700000000000000
36ANA PAULA SOARES	01451026502008082320081006350000000000276490000000000000
33HERNANDES DEZERRA RODRIGUES	01452359382008082220081006350000000000652380000000000000
36FABIANO ADRIANO	01452812522008082820081006350000000000231760000000000000

FIGURA 4 - ARQUIVO BOR DE REMESSA.

2.7.2 REM

- Detalha todos os contratos e valores cobrados, bem como os dados de entrada e saída do sistema NOVAGNE. Conferir apenas a ultima linha, se está com espaço de TAB. Se não estiver informar ao CPD, solicitando correção.

2.8 ENVIO DE ARQUIVO

- Conectar-se ao Excalibur, selecionar opção: envio de arquivos, o nome do arquivo e clicar em EXECUTAR;
- Impressão do arquivo;
- Arquivar por data de envio.

Para tornar possível uma melhor compreensão da atividade “Prestação de Contas”, ver o fluxograma no Anexo B.

3 REPASSE

- Gerar relatório de valores enviados ao banco, no sistema NOVAGNE, usando status 101. Importar para Excel.
- Imprime e confronta os valores do relatório com os valores do arquivo enviado ao banco.
- Se der divergência nos valores, localizar valores que possam estar zerados ou contratos nulos (sem informação alguma), corrigir o contrato. Salvar.
- Enviar informação via sistema ao financeiro, indicando os valores a serem retidos, status 105. Ver Figura 5.
- Enviar informação via sistema ao financeiro, indicando os valores a serem pagos, status 104. Ver Figura 6.

92.168.1.4 - Sistema de Gestão - Microsoft Internet Explorer

Administrativo / Faturamento / Gerar >> 08/10 - 17:19 hs - [CWB-2] [4646]stefani - 192.168.1.4 Ramali: [1.0] - NovaWeb

rança Administrativo Movimentos Cadastros Deposito Controles_Adm Relatórios Normas Pesquisa Online Sair CGI Info ?

Boletos Impressão Remessa Remessa_Despesas Movimentos Recibos Faturamento Selos Info ?

GERAÇÃO DE CONTAS A RECEBER DE FATURAMENTO

DATA REMESSA ORIGEM CONTRATOS TIPO FAT: ☒ Comissões ☐ Fixo

Data Início: 08/10/2008 Data Final: 08/10/2008 Filial Origem: TODAS Filial Recebimento: CWB-2 ☒ Detalhado ☐ Verifica

VALORES PARA FATURAMENTO - Cliente FINASA VLR FAT = VLR_PAGO-VLR_REM-CUSTA_RET ou = COMISSÃO

PERÍODO DE 08/10/2008 a 08/10/2008

	DATA_REM	VLR PRI	ENCAR	VLR PG	VLR REM	CUSTA RET	RETENÇÃO	HONOR	VLR FAT	TOT RET
99/AT1 MARCO AURELIO FINASA 208 Rec: 664709/081008 / PGT0 NFIRMADO HSBC	08/10/08	174.98	163.70	372.14	334.68	4.00	0.00	33.46	0	
96/AT1 VALDOMIRO FINASA 173 Rec: 665124/081008 / PGT0 NFIRMADO HSBC	08/10/08	214.13	8.28	248.61	218.41	4.00	0.00	26.20	0	
96/AT1 VALDOMIRO FINASA 173 Rec: 665125/081008 / PGT0 NFIRMADO HSBC	08/10/08	214.13	4.28	244.61	218.41	0.00	0.00	26.20	0	
96/AT1 VALDOMIRO FINASA 173 Rec: 665126/081008 / PGT0 NFIRMADO HSBC	08/10/08	214.13	4.28	244.61	218.41	0.00	0.00	26.20	0	
528/AT1 ELIEZER SANT ANA DE A 74 Rec: 665353/081008 / PGT0 NFIRMADO BRadesco	08/10/08	186.00	30.66	242.17	212.66	4.00	0.00	25.51	0	

FIGURA 5 - INFORMAÇÃO ENVIADA AO FINANCEIRO DE VALOR À RETER.

http://192.168.1.4 - Sistema de Gestão - Microsoft Internet Explorer

CLIENTES	CONSULTAS	A PAGAR	A RECEBER	REMESSA	CX RECIBOS	CAIXA	VALES	BANCOS	COMPENSAR	EXTRATOS	CONTRATOS	AGE
----------	-----------	---------	-----------	---------	------------	-------	-------	--------	-----------	----------	-----------	-----

Agenda Cobrança Administrativo Movimentos Cadastros Deposito Controles_Adm Relatórios Normas Pesquisa_Online Sair CGI Info ?

Contratos	Boletos Impressão	Remessa	Remessa Despesas	Movimentos	Recibos	Faturamento	Selos	Inf
-----------	-------------------	---------	------------------	------------	---------	-------------	-------	-----

1 à 15 | 16 à 30 | 31 à 45 | 46 à 60 | 61 à 75 | 76 à 90 | 91 à 105 | 106 à 120 | 121 à 135 | 136 à 150 | 151 à 165 | 166 à 180 | 181 à 195 | 196 à 210 | 211 à 225 | 226 à 240 | 241 à 255 | 256 à 270 | 271 à 285 | 286 à 300 | 301 à 315 |

VALORES PARA REMESSA - Cliente FINASA FILIAL: * TODAS**

3654620651/AT1 ADALTON CAIRQUIK DA SILVA	PGTO BOLETO CONFIRMADO BRADESCO						Dias: 51 Nr.Parcel: 0 Parcel	
[1]VCTO	VLR PRI	JUROS	MULTA	HONOR	CUSTAS			DESC
17/08/08	269.76	45.86	0.00	31.56	4.00 -4.00(BOL)			
TAXAS	DATA PG	DT PARA	VLR PG	VLR LIQ	RETENÇ.	CUSTAS ENV	REMES	
0.00	07/10/08		351.18	315.62	0.00	0.00		
3650666595/AT1 ADEMIR GAMBA	PGTO BOLETO CONFIRMADO HSBC						Dias: 46 Nr.Parcel: 0 Parcel	
[2]VCTO	VLR PRI	JUROS	MULTA	HONOR	CUSTAS			DESC
22/08/08	1301.39	199.55	0.00	150.09	4.00 -4.00(BOL)			
TAXAS	DATA PG	DT PARA	VLR PG	VLR LIQ	RETENÇ.	CUSTAS ENV	REMES	
0.00	07/10/08		1655.03	1500.94	0.00	0.00		
3663396831/AT1 ADENILZA INACIO RODRIGUES	PGTO BOLETO CONFIRMADO BRADESCO						Dias: 38 Nr.Parcel: 0 Parcel	
[3]VCTO	VLR PRI	JUROS	MULTA	HONOR	CUSTAS			DESC
30/08/08	254.99	40.37	0.00	29.53	4.00 -4.00(BOL)			
TAXAS	DATA PG	DT PARA	VLR PG	VLR LIQ	RETENÇ.	CUSTAS ENV	REMES	
0.00	07/10/08		328.89	295.36	0.00	4.00		
3646316949/AT1 ADIR GOMES	PGTO BOLETO CONFIRMADO BRADESCO						Dias: 44 Nr.Parcel: 0 Parcel	
[4]VCTO	VLR PRI	JUROS	MULTA	HONOR	CUSTAS			DESC

FIGURA 6 - INFORMAÇÃO ENVIADA AO FINANCEIRO DO VALOR À PAGAR.

Para tornar possível uma melhor compreensão da atividade “Repasse”, ver o fluxograma no Anexo C.

4 RECIBOS

– APÓS O PAGAMENTO EFETUADO PELO CLIENTE:

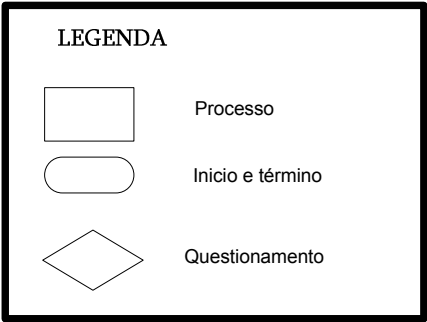
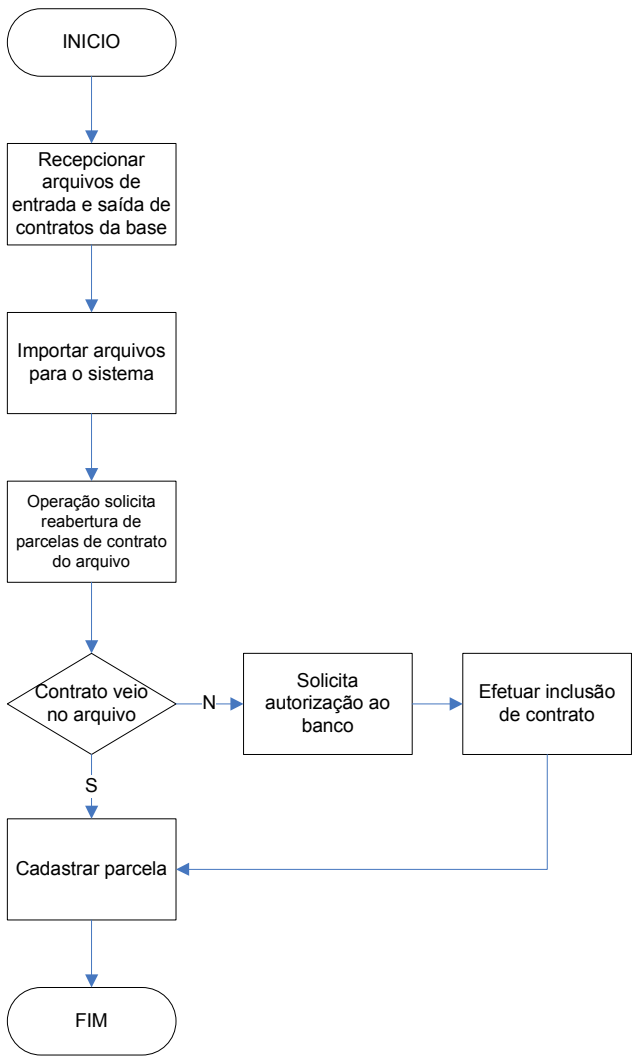
- Localização de pagamento no extrato bancário da Nova Gestões, informação passada pelo setor financeiro.
- Se o valor não for localizado, solicita-se para o banco, via e-mail, a localização do pagamento.
- Conferir se o pagamento está no valor correto e com todas as taxas devidamente cobradas.

- Se não estiver o valor correto, efetua-se a devolução ao cliente, via depósito bancário, informando o cliente via e-mail que o dinheiro foi devolvido, e lista os problemas com o pagamento.
- Impressão do recibo: no sistema NOVAGNE entra no status 112, digita no campo CONTRATO o numero do contrato, clica em EXECUTAR.
- Confere o valor, digita a data de pagamento no campo indicado, clica em EXECUTAR.
- Confirma a impressão do recibo.
- Valida o recibo no status 113, digitando o numero do recibo no campo indicado. Executa.

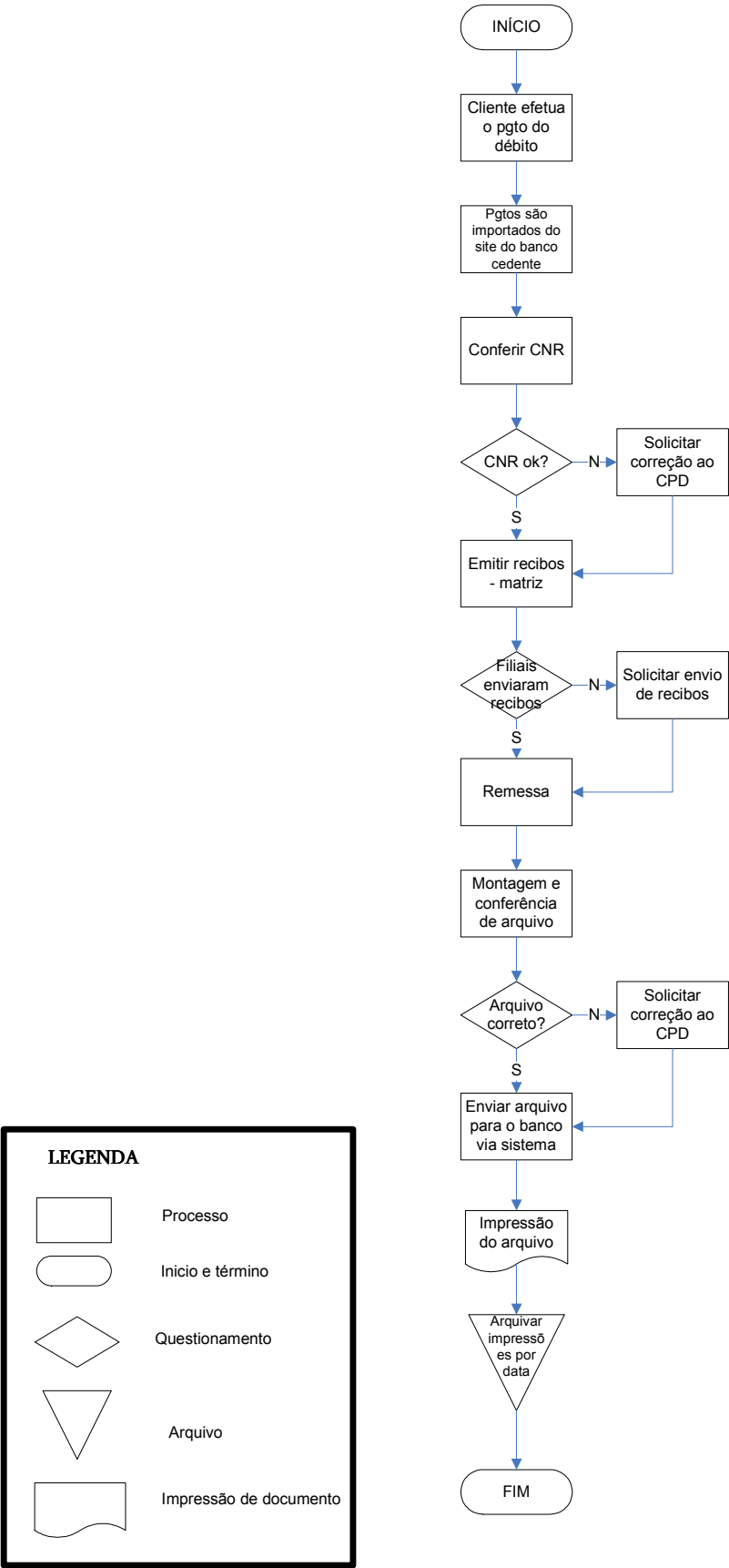
Para tornar possível uma melhor compreensão da atividade “Recibo”, ver o fluxograma no Anexo D.

ANEXOS

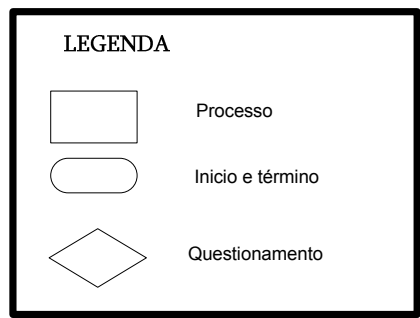
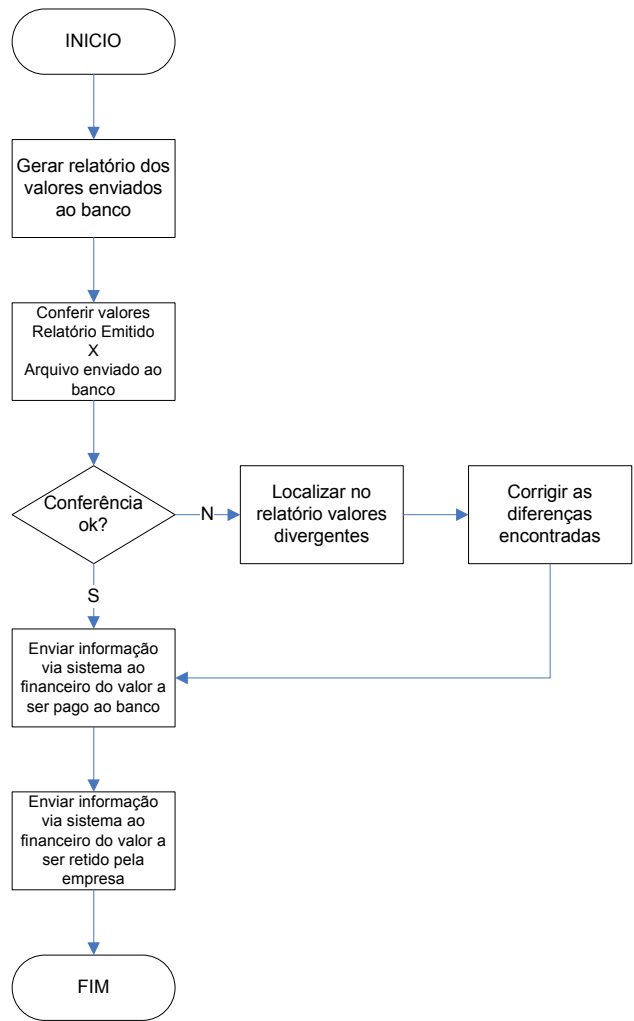
ANEXO A – ROTINA DIÁRIA



ANEXO B – PRESTAÇÃO DE CONTAS



ANEXO C – REPASSE



ANEXO D – RECIBO

